

Universidad de Cuenca



Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Carrera de Contabilidad y Auditoría

“Auditoría de gestión al departamento de producción de muebles el Carrusel C. Ltda. (Grupo Eljuri)”

Trabajo de Titulación previo a la obtención del
Título de Contador Público Auditor
Modalidad: Proyecto Integrador

AUTORES:

Pedro Esteban Aucay Pauta
C.I. 0105682991

Andrea Lucrecia Torres Herrera
C.I. 0105711881

DIRECTORA:

Ing. Miriam Elizabeth López Córdova
C.I. 0104380654

CUENCA – ECUADOR
2018



RESUMEN

La empresa muebles el Carrusel Cía. Ltda. es una empresa que se dedica a la fabricación de muebles para el hogar y la oficina, está orientado a la clase media y alta, exporta sus muebles principalmente a Panamá, y trabaja bajo ordenes de pedido.

Conociendo la importancia que posee la auditoría de gestión para la Administración, así como para la toma de decisiones, se realizó una evaluación bajo los principios de eficiencia, eficacia y economía al componente de producción dentro del periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 2017, con el fin de determinar el cumplimiento de metas y objetivos previstos por la organización.

Dentro del Capítulo 1 consta toda la información relacionada a la Empresa, en el Capítulo 2 se detalla el Marco Teórico de Auditoría, así como todos sus procesos, técnicas a utilizar por el equipo de auditoría, en el Capítulo 3 se desarrolla la práctica de la Auditoría basada 4 etapas: Planificación Preliminar, Planificación Específica, Ejecución y Comunicación de Resultados, el desarrollo del proyecto consistió en analizar cada uno de los procedimientos desarrollados dentro del departamento de producción, así como de la normativa interna y externa que regula el accionar de la empresa, una evaluación al sistema de control interno para determinar puntos críticos de la organización que permitan desarrollar un programa de auditoría con el fin de obtener evidencia suficiente, competente y relevante que respalden los hallazgos encontrados en la aplicación del respectivo examen.

Palabras clave: Auditoría de Gestión, Control Interno, Evidencia, Hallazgos, Informe de Auditoría.



ABSTRACT

The furniture company "El Carrusel C. Ltda" is an establishment dedicated to manufacturing home furnishing and the office: it is oriented to the middle and upper class and it exports its products mainly to Panama working upon request.

Recognizing the importance of Management auditing, as well as its value by making decisions, an evaluation was done under the principles of efficiency, efficacy and economy to the production component. The process was completed within the period from January 1st to December 31th 2017 in order to establish the fulfillment of objectives and goals expected by the organization.

This work is divided in three sections. The first chapter contains the entire information about the company, the second one, chapter two, details the auditing theoretical framework, in addition to its processes and techniques used by the auditors, and the last chapter develops the audit practice based on these four following phases: preliminary planning, specific planning, execution and communication of results. Overall, the development of the project consisted in analyzing each of the procedures accomplished within the production department as well as the internal and external regulations that operates the enterprise functioning. Besides, an evaluation of the internal control system was made to determine critical points of the organization, capable of developing an audit program, in order to obtain sufficient, competent and relevant evidence to support the audit findings in the application of the respective examination.

KEYWORDS: Management Audit, Internal Control, Evidence, Findings, Audit Report.



Contenido

Técnicas de Auditoría	18
Capítulo 1:	19
Información General Muebles El Carrusel Cía. Ltda.	19
1.1 Antecedentes Históricos de la Empresa:	19
1.2 Datos generales.....	20
1.3 Misión	20
1.4 Visión	20
1.5 Objetivo General	20
1.6 Objetivos Específicos	21
1.7 FODA.....	21
1.8 Estructura Organizacional	22
1.9 Departamento de Producción de Muebles El Carrusel Cía. Ltda.	26
1.9.1 Área de Manufactura	27
1.9.2 Área de Terminados.....	28
1.9.3 Área de Tapizado	30
1.9.4 Mantenimiento.....	32
1.9.5 Instalaciones	33
1.10 Sistema de Producción de Muebles El Carrusel Cía. Ltda.....	33
1.11 Sistema de Costos de Producción	33
Capítulo 2	35
Marco Teórico de la Auditoría de Gestión	35
2.1 Definición de Auditoría de Gestión	35
2.2 Objetivos de la Auditoría de Gestión.....	35
2.3 Alcance de la Auditoría de Gestión	36
2.4 Control Interno.....	37
2.4.1 Objetivos del Control Interno	37
2.4.2 Componentes del Control Interno	38
2.5 Riesgos de Auditoría:	41
2.5.1 Tipos de Riesgos	41
2.6 Evidencia de Auditoría.....	42
2.6.1 Atributos de la Evidencia.....	43
2.6.3 Papeles de Trabajo.....	45



Universidad de Cuenca
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Carrera de Contabilidad y Auditoría

2.6.4. Marcas de Auditoría.....	47
2.6.5 Referencias.....	47
2.7 El Muestreo	48
2.8 Hallazgo de la Auditoría	49
2.8.1 Atributos del Hallazgo	50
2.9 Técnicas de Auditoría.....	52
2.10 Pruebas de Auditoría	55
2.11 Proceso de la Auditoría de Gestión	56
2.11.1 Planificación Preliminar	56
2.11.2 Planificación Específica	56
2.11.3 Ejecución	57
2.11.4 Comunicación De Resultados	57
2.11.5 Seguimiento.....	58
2.12 Indicadores de Gestión	58
2.12.1 Indicadores medidores de Economía.	59
2.12.2 Indicadores medidores de Eficiencia:	59
2.12.3. Indicadores medidores de eficacia	61
Capítulo 3	61
Desarrollo Del Proceso De La Auditoría De Gestión	61
3.1 Planificación Preliminar	61
3.1.1 Orden de Trabajo.....	62
3.1.2 Programa de Planificación Preliminar.....	64
3.1.3 Memorándum de Planificación Preliminar	66
ÁREA DE TERMINADOS.....	79
ÁREA DE TAPIZADO	81
3.2 Planificación Específica	91
3.2.1 Programa de Planificación Específica	92
3.2.2 Informe de Control Interno.....	93
3.2.3 Memorándum de Planificación Específica	101
3.3 Ejecución.....	111
3.3.1 Programas de Ejecución.....	111
3.3.2. Hojas de Hallazgos	116
3.4. Comunicación de Resultados	131



Universidad de Cuenca
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Carrera de Contabilidad y Auditoría

3.4.1 Informe Final de la Auditoría.....	131
4.1 Conclusiones	154
4.2. Recomendaciones	155
4.3 Bibliografía:.....	156
Anexos.....	159
PROTOCOLO APROBADO.....	266
1. PERTINENCIA ACADÉMICA- CIENTÍFICA Y SOCIAL.....	266
2. JUSTIFICACIÓN:	267
3. PROBLEMA CENTRAL:.....	268
4. OBJETIVOS:	268
4.1 OBJETIVO GENERAL:	268
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	269
5. METODOLOGÍA	269
5.1 MARCO TEÓRICO BASE.....	269
5.1.1 Definición de Auditoría	269
5.1.2 Calificación de la Auditoría.....	270
5.1.2 Tipos de Auditoría.....	271
5.1.3 Auditoría De Gestión.....	273
5.1.4 Objetivos de la Auditoría De Gestión.....	274
5.1.6 Alcance de la Auditoría.....	277
5.1.7 Fases de la Auditoría de Gestión	277
5.2 DISEÑO METODOLÓGICO	284
Métodos de Investigación	285
Técnicas de Auditoría	285
6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	288
7. ESQUEMA TENTATIVO.....	289
8. BIBLIOGRAFÍA.....	290



Índice de Gráficos

Gráfico 1. Estructura Organizacional de Muebles El Carrusel Cía. Ltda.	23
Gráfico 2. Proceso Productivo de Muebles El Carrusel Cía. Ltda.	32
Gráfico 3. Relación existente entre los Elementos del Hallazgo.	52
Gráfico 4. Análisis de Inventario.	217
Gráfico 5. Cuadro Comparativo Capacidad Ociosa Mensual por Secciones de Producción.	248
Gráfico 6. Cuadro Comparativo Capacidad Ociosa Mensual-General.	248



Índice de Tablas

Tabla 1. Comparación de Atributos entre NIA y Manual de Auditoría de Gestión.	43
Tabla 2. Marcas de Auditoría.	47
Tabla 3. Tabla de Referencias.	48
Tabla 4. Principales empleados de Muebles El Carrusel Cía. Ltda.....	88
Tabla 5. Indicadores de Gestión del Departamento de Producción.	90
Tabla 6. Nómina de Empleado El Carrusel Cía. Ltda.....	168
Tabla 7. Maquinaria Sección Preparación.....	171
Tabla 8. Maquinaria Sección Maquinas.....	172
Tabla 9. Maquinaria Sección Lijado Inicial.	173
Tabla 10. Maquinaria Sección Montaje Inicial.	173
Tabla 11. Maquinaria Sección Lacado.	173
Tabla 12. Maquinaria Sección Tapizado.	173
Tabla 13. Maquinaria Sección Montaje Final.....	174
Tabla 14. Flujograma Área de Planificación.....	186
Tabla 16. Flujograma Área de Terminados.	189
Tabla 17. Flujograma Área de Tapizado.	190



Universidad de Cuenca
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Carrera de Contabilidad y Auditoría

**Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio
Institucional**

Yo, Pedro Esteban Aucay Pauta en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "Auditoría de gestión al departamento de producción de muebles el Carrusel C. Ltda. (Grupo Eljuri)", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, Noviembre del 2018.

Pedro Esteban Aucay Pauta

C.I: 010568299-1



Universidad de Cuenca
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Carrera de Contabilidad y Auditoría

**Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio
Institucional**

Yo, Andrea Lucrecia Torres Herrera en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "Auditoría de gestión al departamento de producción de muebles el Carrusel C. Ltda. (Grupo Eljuri)", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, Noviembre del 2018.

Andrea Lucrecia Torres Herrera

C.I.: 010571188-1



Cláusula de Propiedad Intelectual

Yo, Pedro Esteban Aucay Pauta, autor del trabajo de titulación "Auditoría de gestión al departamento de producción de muebles el Carrusel C. Ltda. (Grupo Eljuri)", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, Noviembre del 2018.

Pedro Esteban Aucay Pauta

C.I: 010568299-1



Cláusula de Propiedad Intelectual

Yo, Andrea Lucrecia Torres Herrera, autora del trabajo de titulación "Auditoría de gestión al departamento de producción de muebles el Carrusel C. Ltda. (Grupo Eljuri)", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, Noviembre del 2018.

Andrea Lucrecia Torres Herrera

C.I: 010571188-1



AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por brindarme la oportunidad de poder cumplir mis metas y objetivos, a mis padres y hermanos los cuales han sido un pilar muy importante en mi vida brindándome todo su apoyo, amor y valores para poder desarrollarme como persona, a mi esposa e hija quienes son el motor de mi vida, a todos mis profesores y compañeros que compartieron sus conocimientos para la formación profesional de mi persona.

Agradezco a el Dr. Marlon Zamora, Gerente General de Muebles El Carrusel Cía. Ltda. por todo el apoyo brindado en el desarrollo del proyecto, así como a cada uno de sus colaboradores.

A nuestra tutora, la Ing. Miriam López por brindarnos un apoyo incondicional en el desarrollo de nuestro proyecto.

Pedro Aucay.

Agradezco a Dios por darme salud y vida, y otorgarme la oportunidad de alcanzar mis metas y objetivos, a mi madre por ser ese apoyo incondicional e impartirme sabiduría y ejemplo, a mis suegros por brindarnos todo su cariño, a mi esposo e hija por ser esas personas infaltables, que estimulan el curso de mi vida a cada momento, a mis profesores y compañeros que me acompañaron en el desarrollo de mi vida universitaria.

Agradezco a la familia de El Carrusel Cía. Ltda., por brindarnos todo su apoyo en el desarrollo de nuestro proyecto.

A la Ing. Miriam López por compartirnos sus conocimientos y brindarnos su apoyo profesional y personal.

Andrea Torres



DEDICATORIA

Quiero dedicar este proyecto a mis padres Jorge y Marlene, a mis hermanos Andrés y Xavier, gracias por ser mi apoyo y brindarme todo su amor y consejos, gracias a toda mi familia por ayudarme a crecer como persona.

A mi esposa e hija, Andrea y Doménica, gracias por apoyarme en todo momento, todo lo que hago es por y para ustedes, las amo.

A todas las personas que aportaron en mi vida universitaria.

Pedro.

Dedico esto a proyecto a mi madre Paquita, ya que ha sido un ejemplo de mujer para mí, a mi hermana Mayuri y a todos mis seres queridos que desinteresadamente me han apoyado en el transcurso de mi vida universitaria.

A la Familia Aucay Pauta que siempre me ha brindado el calor de un hogar, a mi esposo Pedro y mi hija Doménica quienes siempre han estado a mi lado y han sido mi más grande inspiración.

Andrea.



INTRODUCCIÓN

La empresa Muebles El Carrusel Cía. Ltda. es una empresa que se dedica a la fabricación de muebles para el hogar y la oficina, está orientado a la clase media y alta, exporta sus muebles principalmente a Panamá, y trabaja bajo ordenes de pedido.

La auditoría de gestión permitirá evidenciar las falencias en los procesos productivos de Muebles El Carrusel Cía. Ltda. para determinar las razones por las que existen dichas falencias y así poder establecer las recomendaciones que permitan a la empresa mejorar sus procesos productivos y cumplir con sus objetivos.

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo verificar el cumplimiento por parte de la empresa a sus objetivos, planes y proyectos, como también determinar el cumplimiento de manuales, leyes y reglamentos involucrados en el proceso productivo, con el fin de mejorar la calidad de sus procesos.



JUSTIFICACIÓN

Muebles El Carrusel C. Ltda., es una empresa cuencana perteneciente al Grupo Eljuri, dedicada a la elaboración de muebles de estilo tradicional para el hogar y oficinas de clase media y alta, sus ventas anuales sobrepasan los \$700.000, cuenta con almacenes en Quito, Guayaquil y Cuenca y así como también comercializan sus muebles en Panamá.

Muebles El Carrusel trabaja mediante ordenes de producción (es decir mediante contratos o pedidos) los mismos que no cumplen con las condiciones estipuladas (tiempo de entrega, precios) debido a factores internos dentro del departamento de producción, esto a su vez repercute en la imagen de la empresa, así como también el incremento de sus costos y gastos, motivo por el cual pretendemos realizar una Auditoría de Gestión al Departamento de Producción de Muebles Carrusel C. Ltda. para el año 2017, con el fin de evaluar el cumplimiento el objetivos e identificar áreas críticas en el departamento.

PROBLEMA CENTRAL

Muebles El Carrusel C. Ltda., al ser parte del Grupo Empresarial Eljuri, cuenta con un Auditor Interno, pero el mismo abastece a varias empresas del grupo a la vez, razón por la cual no ha podido realizar una Auditoría de Gestión al Departamento de Producción para poder evaluar sus planes, programas y procedimientos, así como tampoco cuenta con indicadores de desempeño de eficiencia, eficacia y economía que le permitan identificar con claridad las áreas críticas de este departamento, razón por la cual se origina un incumplimiento en las condiciones estipuladas en las ordenes de producción como lo son los plazos y los precios, así como también en el incremento de costos.



OBJETIVO GENERAL

Realizar una Auditoría de Gestión al Departamento de Producción de Muebles El Carrusel C. Ltda. (Grupo Eljuri) para el 2017, para verificar el grado de cumplimiento de los procedimientos y actividades realizadas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Conocer la situación actual de la Empresa Muebles El Carrusel C. Ltda.
- ❖ Análisis de los Fundamentos Teóricos de Auditoría de Gestión.
- ❖ Aplicar el proceso de Auditoría de Gestión, mediante métodos y técnicas de Auditoría para evaluar los todos los componentes del Departamento de Producción, la adecuada utilización de recursos y emitir recomendaciones que ayuden a mejorar las posibles falencias del Departamento.

DISEÑO METODOLÓGICO

TIPO DE INVESTIGACIÓN

Investigación Aplicada

Nuestro proyecto busca encontrar las falencias existentes dentro del departamento de Producción de Muebles El Carrusel Cía. Ltda. que permitan obtener recomendaciones para la organización con el fin de mejorar sus procesos productivos.

MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

Deductivo. – Permite analizar el comportamiento integral de la organización y deducir como se desarrollarán cada una de sus partes por separados, es decir se analiza el concepto para llegar a los elementos de las partes del todo. (Pagot, 2010).



Inductivo. - Se utiliza para llegar a las conclusiones a partir de la evaluación de los elementos de la organización que propician el desarrollo del diagnóstico, a partir del análisis y evaluación de cada uno de los elementos se pueden inducir comportamiento y aspectos importantes para el desarrollo de la propuesta, analiza los elementos de un todo para llegar a un concepto. (Ruíz, 2009).

Técnicas de Auditoría

Nos centraremos en una propuesta de procedimientos que se basará en un criterio de clasificación, consistente en la división de las técnicas en:

- **Ocular.** - Consisten en verificar en la entidad auditada, en forma directa y paralela, como se desarrollan y documentan los procesos, procedimientos, controles, las instalaciones físicas, los movimientos diarios, la relación con el entorno, accionar de sus directivos, trabajadores, etc., permitiendo tener una visión de la organización desde el ángulo que el auditor necesita. Entre ellas está la Observación, Comparación y Revisión Selectiva.
- **Físicas.** - Es el reconocimiento real, sobre hechos o situaciones dadas en tiempo y espacio determinados y se emplea como técnica la inspección, que no es más que el examen minucioso de los recursos físicos y documentos para determinar su existencia y autenticidad de un activo o de una operación registrada en la contabilidad o presentada en los estados financieros de la entidad.
- **Verbal.** - Permite obtener información oral dentro o fuera de la unidad auditada. Esta puede ser por entrevistas, indagación, encuestas y cuestionarios.
- **Escrita.** -Se fundamentan en reflejar información importante, para el trabajo del auditor.
- **Documental.** - Consisten en obtener de la entidad documentación escrita para soportar las afirmaciones, análisis o estudios realizados por los auditores.



Capítulo 1:

Información General Muebles El Carrusel Cía. Ltda.

1.1 Antecedentes Históricos de la Empresa:

Muebles El Carrusel Cía. Ltda. fue fundada en el año 1982, por Ing. José Alba Chacón y el empresario Juan Eljuri Chica, como una empresa dedicada al tapizado de muebles en general, formando parte del Grupo Empresarial Eljuri, uno de los más importantes del país.

La empresa empezó a operar con 3 empleados en un área de 24m², con la incorporación de un nuevo socio a finales del año 1982, la empresa llegó a contratar a 130 obreros, altamente capacitados y preparados para fabricar hasta 100 muebles mensuales, lamentablemente en el año 1987 un incendio consumió gran parte de sus bodegas y maquinarias.

En el año 1994, Muebles El Carrusel se traslada a nuevas instalaciones ubicadas en el Parque Industrial, arrendando tres naves industriales de 500m², aumentando notablemente su capacidad mensual de 100 a 150 muebles mensuales.

En el año 1996, se realiza la apertura de 2 almacenes en Quito, 2 en Cuenca y uno en Guayaquil, así como también se realiza importantes negociaciones de distribución con Sukasa, Comohogar, Almacenes Juan Eljuri, y en el año 1998 inicia sus exportaciones a Sudamérica, Centroamérica, el Caribe y Estados Unidos.

En el año 2000 compra los terrenos y oficinas de Curtiembre San Luis en el Parque Industrial y posteriormente, en el año 2002 se trasladan a su propia planta en donde se encuentran hasta la actualidad.



Hoy en día, Muebles El Carrusel, cuenta con 1 almacén en Quito, Guayaquil y Cuenca, se encuentra enfocada a la fabricación de muebles de estilo tradicional para el hogar y oficinas de clase media y alta, y sus muebles han tenido una gran acogida en la Industria Hotelera y Automotriz.

1.2 Datos generales

Muebles El Carrusel Cía. Ltda. está ubicada en la ciudad de Cuenca, en el Sector del Parque Industrial en las calles Paseo Río Machángara y Cornelio Vintimilla, cuenta con almacenes en Quito, Guayaquil y Cuenca, pertenece al Grupo Empresarial Eljuri, se dedica a la fabricación de muebles para el hogar y la oficina, está orientado a la clase media y alta, exporta sus muebles principalmente a Panamá, y trabaja bajo órdenes de producción.

1.3 Misión

Satisfacer las necesidades de sus clientes a través de la fabricación de productos garantizados con altas estándares de calidad, seguridad y diseño, los mismos que serán funcionales e innovadores al espacio para el cual están destinados.

1.4 Visión

Ser una empresa líder en el mercado nacional e internacional en la fabricación de mobiliario manteniendo calidad y diseño, optimizando toda nuestra cadena de valor y buscando mejorar día a día.

1.5 Objetivo General

Convertirse en una marca de hogar y oficina, para hotelería y proyectos mobiliarios que signifiquen, calidad buen gusto y estilo único.



1.6 Objetivos Específicos

- Generar y mantener en toda la organización una cultura de servicio al cliente interno y externo con altos estándares de calidad.
- Pretender lograr la exportación de complementos mobiliario, que por su diseño, calidad y precio sean competitivos.
- Proporcionar un clima organizacional que facilite el desarrollo permanente del recurso humano.
- Analizar los estándares competitivos.
- Incorporar capitales prioritarios de producción dentro de la compañía.
- Fabricar productos de alta calidad, manteniendo un diseño innovador.
- Mejorar procesos de producción, implementando tecnología, mejora de tiempos de fabricación, gestión de material y residuos, que simultáneamente ayuden a reducir costos.
- Alinear estratégicamente las áreas de la compañía hacia el objetivo, misión, visión en corto plazo.

1.7 FODA

Las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de Muebles El Carrusel son las siguientes:

Fortalezas:

- Personal Capacitado
- Calidad de Marca
- Buen ambiente de Trabajo
- Diseño especial y de buen gusto de acuerdo al requerimiento del cliente
- Amplios espacios de trabajo



Oportunidades:

- Puntos de venta en Quito, Guayaquil y Cuenca.
- Pertenecer al Grupo Empresarial Eljuri.
- Mercado Internacional.

Debilidades:

- Plan de producción inexistente.
- Liquidez.

Amenazas:

- Competencia de la materia prima en el sector de la producción de muebles.
- Situación económica del país.

1.8 Estructura Organizacional



Universidad de Cuenca
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Carrera de Contabilidad y Auditoría

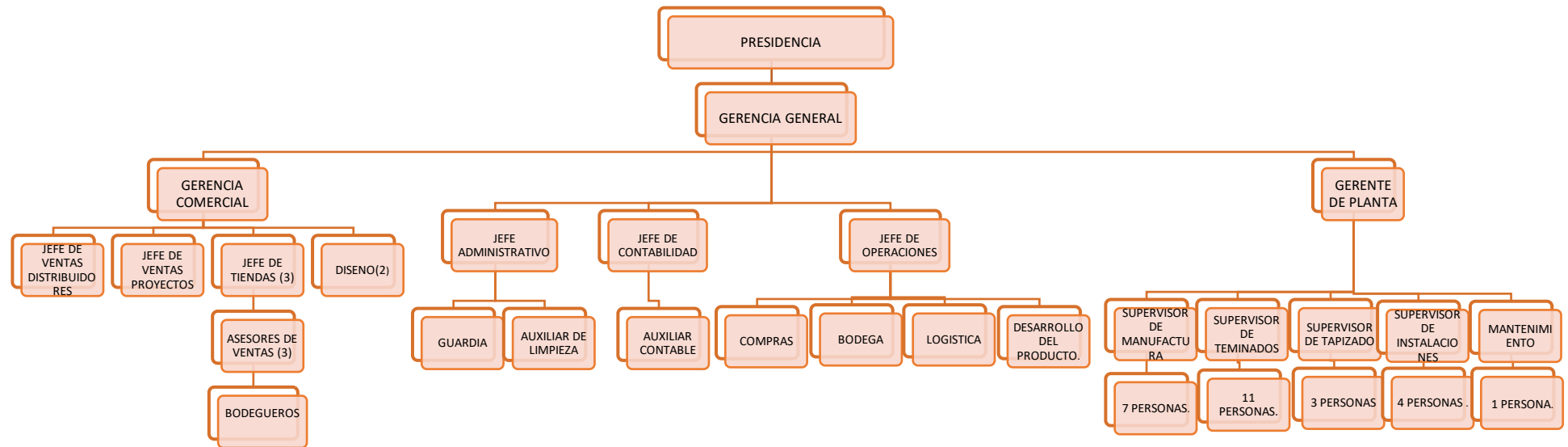


Gráfico 1. Estructura Organizacional de Muebles El Carrusel Cía. Ltda.

Elaborado: Srta. Marilú Guamán (Jefe Administrativo)



Gerencia General:

Director de la Empresa; está a cargo de múltiples funciones, representa a la compañía frente a terceros y coordina todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control con el fin de cumplir con los objetivos planteados.

Gerencia Comercial:

Identifica oportunidades de mercadotecnia, mercados rentables, crecimiento y participación en el mercado, utilidades y beneficios, lleva adelante el grupo de vendedores y lidera los mismos.

El Gerente Comercial está a cargo:

- **Jefe de Ventas Distribuciones:** Encargado de las ventas al por mayor.
- **Jefe de Ventas Proyectos:** Organiza y administra los recursos, de forma tal que un proyecto dado sea terminado completamente dentro de las restricciones del alcance, tiempo y coste planteados al inicio del mismo.
- **Jefe de Tiendas:** Muebles El Carrusel Cía. Ltda. cuenta con un almacén en Quito, Guayaquil y Cuenca, los Jefes de Tienda se encargan de controlar y administrar cada uno de los almacenes, sus empleados y bodegas.
- **Diseño:** Personas encargadas de generar nuevas líneas de muebles.

Jefe Administrativo:

Desempeña todas las actividades relacionadas con Recursos Humanos: contratación del personal, selección, entrevista, definición de perfiles adecuados para el puesto de trabajo, cálculo de sueldos y días trabajados, capacitación de personal, trámites relacionados con el Ministerio de Trabajo y el IESS, a su cargo están los puestos de:



- **Guardia:** Encargado de la seguridad de la Institución, así como el control del personal que ingresa a las instalaciones de El Carrusel.
- **Auxiliar de Limpieza:** Persona que realiza la limpieza de área Administrativa y Fábrica de Muebles El Carrusel.

Jefe de Contabilidad:

Planifica y dirige el proceso contable, coordina el desarrollo y mantención de sistema financiero-contable con el fin el controlar los hechos económicos ocurridos en la empresa, supervisa actividades relativas a la contabilidad, conciliaciones bancarias y control de activos fijos, ejecuta análisis de cuentas, elaboración de estados financieros, y control de archivo, a su cargo se encuentra:

- **Auxiliar Contable:** Persona encargada de colaborar en el proceso contable.

Jefe de Operaciones:

Encargado de planear y organizar desde la cadena de suministros, los requerimientos para una etapa de difusión exitosa, solicitudes de gerencia, distribución de muebles a los diferentes almacenes, logística, planificación de los MRP (Mapas de Ruta de Producción) para el Departamento de Producción. En esta área se debe maximizar todos los recursos que estén disponibles y lograr una comunicación constante y directa con todas las otras funciones de la organización.

- **Compras:** Persona encargada de suministrar de materia prima al departamento de producción, suministros de oficina, mobiliario, repuestos y toda clase de bienes tangibles a los diferentes departamentos.
- **Bodega:** Persona encargada de custodiar y controlar mediante kárdex todo bien tangible que ingrese a la empresa.
- **Logística:** Controla la movilización de muebles, correspondencia, e insumos.



- **Desarrollo del producto:** Desarrolla las Hojas Técnicas de Producción o Hojas de Ruta (MRP) que son básicamente los procesos por los cuales debe atravesar la madera para convertirse en mueble, ahí se detalla la cantidad de piezas que se necesita, las dimensiones en largo y ancho y el material en el que debe realizarse, las secciones por la cuales debe ser procesado un mueble y la cantidad de horas-hombre que necesita.

Gerencia de Producción:

Encargado de gestionar materiales y trabajadores, aseguran que la producción sea tan eficiente como sea posible, dirigen todo el proceso productivo.

1.9 Departamento de Producción de Muebles El Carrusel Cía. Ltda.

El departamento de Producción, es el corazón de la empresa, su principal función es elaborar un producto de calidad con el menor coste posible, también de controlar el material con el que trabaja, planificar procesos, inspecciones y mantenimientos de maquinaria, controlar herramientas, asignar de tiempos de elaboración, y programar de la producción.

El área de producción de Muebles El Carrusel cuenta con 7 secciones principales distribuidas en 5 áreas de la siguiente manera:

1. Manufactura: - Preparación
- Maquinado
-Lijado
2. Terminados: -Montaje Inicial
-Lacado
-Montaje Final y Empacada
3. Tapizado
4. Instalación
5. Mantenimiento



Cabe resaltar que el proceso de fabricación de un mueble empieza con la recepción de las Órdenes de Producción y las Hojas Técnicas de Producción o Mapas de Ruta o más conocidas como MRP enviadas por el Jefe de Operaciones. Adicionalmente cada área de producción cuenta con un supervisor.

1.9.1 Área de Manufactura

Es el área en donde se transforma la madera y los tableros en piezas de un mueble.

Sección de Preparación:

La Sección de Preparación está conformada por una persona, y la misma se encarga básicamente de la transformación de tablones de madera en tiras básicas para la elaboración de muebles, y su proceso es el siguiente:

1. Ingresa el tablón a un proceso de cortado en el largo y ancho.
2. El tablón es sometido a un cepillado.
3. Se realizan los cortes necesarios para dejarlo en tiras de madera.
4. Se procede a un regrosado de las tiras de madera.
5. Cepillado final.
6. Se trasladan las tiras de madera junto con la Hoja de Ruta a la Sección de Maquinado.

Adicionalmente cuando las tiras básicas necesitan dimensiones mayores a las habituales ingresan a una máquina conocida como Prensadora o Enchapadora en donde se unen más de dos piezas para formar una tira más gruesa.

Las principales herramientas adicionales a los tablones de madera a utilizarse en la Sección de Preparación son:

- Trozadora
- Transportadora de Banda
- Sierras múltiples
- Canteadora de Línea



- Cepilladora de Línea
- Enchapadora de piezas

Sección de Maquinado

En la sección de maquinado laboran 4 personas, y están encargadas de la perfilación de las piezas de madera para la fabricación de muebles y su proceso es el siguiente:

1. Revisar que se encuentren las piezas de la Sección de Preparación en las cantidades indicadas en la Hoja de Ruta.
2. Moldear piezas de acuerdo a las especificaciones de la Hoja de Ruta.
3. Cortar planchas.
4. Realizar perforaciones en las piezas básicas.
5. Trasladarlas a la Sección de Lijado Inicial junto con Hoja de Ruta.

En esta sección de utilizan los siguientes implementos:

- Torno,
- Tupi,
- Ruteadora,
- Perforadora Múltiple,
- Taladro.

Sección de Lijado:

En la Sección de Lijado Inicial se encuentran 4 personas, y se encargan de lijar las piezas recibidas de la Sección de Maquinado, en esta sección se usan máquinas de Lijado y posteriormente se trasladan las piezas ya moldeadas, perforadas y lijadas al Área de Terminados junto con la Hoja de Ruta.

1.9.2 Área de Terminados

En el Área de Terminados, se arma el mueble y se le alista para dejarlo como producto final.



Sección de Montaje Inicial:

La sección de Montaje Inicial está conformada por 3 personas y se encarga de montar el armazón de los muebles y sus piezas y lijar nuevamente para eliminar las imperfecciones del armazón que en esta sección se presentan, se realiza el siguiente proceso:

1. Revisar que todas las piezas se encuentren en cantidad y especificaciones correctas a las detalladas en la Hoja de Ruta.
2. Armar las piezas del armazón del mueble.
3. Colocar el armazón en la Prensa Hidráulica de Armado, para que la pieza en conjunto quede compacta.
4. Lijar el armazón del mueble. (Lo realizan personas encargadas de la Sección de Lijado).
5. Trasladar al armazón del mueble a la sección de Lacado junto con Hoja de Ruta.

El principal instrumento utilizado en esta sección es la Prensa Hidráulica de Armado.

Sección de Lacado:

La sección de Lacado está conformada por 4 personas y realizan el siguiente proceso:

1. Revisar que el armazón y las piezas básicas estén de acuerdo a la Hoja de Ruta.
2. En la Cabina de Tinturado dan color al armazón y las piezas básicas y los trasladan a la Cabina de Sellado.
3. En la Cabina de Sellado se coloca al armazón y piezas básicas, una tintura que sella totalmente la superficie de las mismas, dejándolas con un aspecto lizo, luego se las trasladan para ser lijadas.
4. Lijan las piezas para eliminar imperfecciones del tinturado y sellado y las trasladan a la Cabina de Retocado.



5. En la Cabina de Retocado, como su nombre lo indica, retocan las piezas y el armazón para que queden con un color uniforme, y las trasladan a la Cabina de Lacado.
6. En la Cabina de Lacado, finalmente colocan la laca al armazón y piezas básicas y las trasladan a la Cabina de Secado o Fraguado de Laca, que es un lugar totalmente cerrado para que la laca de los muebles no sufra imperfecciones por polvos.
7. Se deja secar por 12 horas el armazón y las piezas en la Cabina de Secado.
8. Finalmente se traslada a la sección de Montaje Final y Empacado.

En la sección de Lacado se utilizan:

- Cabina de Tinturado,
- Cabina de Sellado,
- Cabina de Retocado,
- Cabina de Lacado,
- Cabina de Secado o Fraguado.

Sección de Montaje Final y Empacado:

En esta sección se arma finalmente el mueble y se lo empaca para ser trasladado a la bodega de productos terminados, está conformado por 2 personas y no requiere el uso de maquinaria, se usan materiales básicos como tornillos, destornilladores, plástico de embalaje etc.

1.9.3 Área de Tapizado

La sección de tapizado está conformada por 3 personas, las mismas que se encargan de forrar o revestir una superficie de madera con tela o tapices,



siguiendo los patrones planteados en el Hoja de Ruta, y su proceso es el siguiente:

1. Revisar las especificaciones de tapices que se identifican en las Hojas de Ruta.
2. Cortar la esponja.
3. Cortar el tapiz.
4. Costura del tapiz.
5. Pegado de esponja en el armazón del mueble.
6. Pretapizado, colocación de tiras elásticas en donde se sujetará el tapizado final.
7. Tapizado Final.

Los principales instrumentos de esta sección son:

- Máquinas de coser.
- Sierras.

Cabe resaltar que no todos los muebles cumplen su proceso productivo con la intervención de las siete secciones antes mencionadas; por ejemplo, la elaboración de un sofá omite la Sección de Lacado.



Recepción de MRP y
Hojas de Ruta.



Gerente de Producción

(Analiza, revisa y planifica
los MRP y Hojas de Ruta)

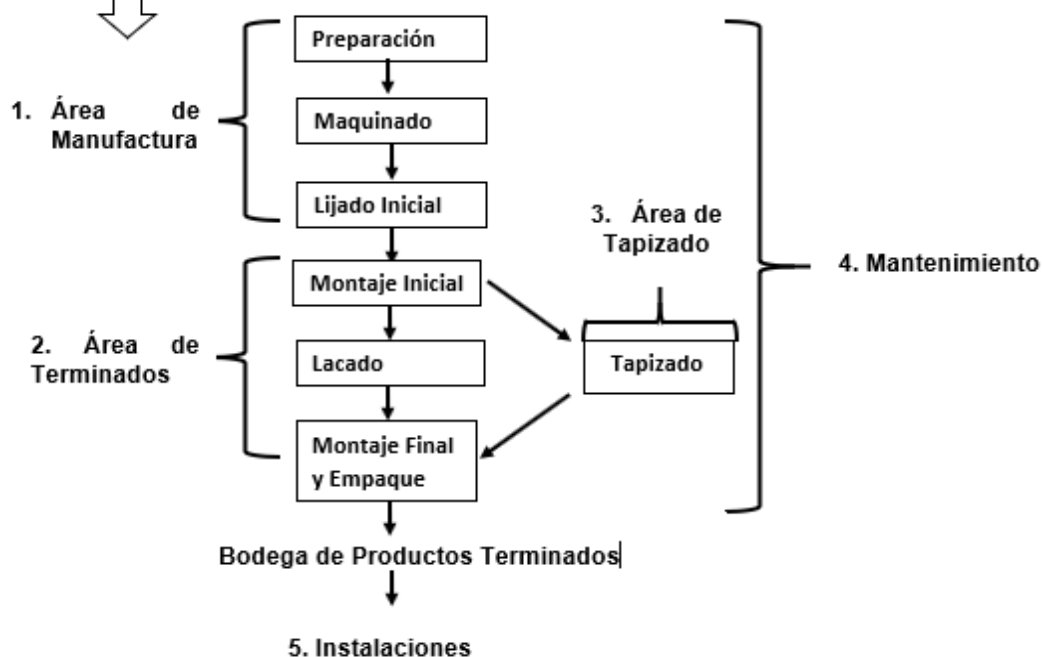


Gráfico 2. Proceso Productivo de Muebles El Carrusel Cía. Ltda.

Elaborado: Autores

1.9.4 Mantenimiento

Está constituido por una sola persona, cuya función principal es el correcto mantenimiento de los bienes inmovilizados del Departamento de Producción, como lo son las máquinas y herramientas que en este departamento se usan.



1.9.5 Instalaciones

El proceso de Instalación hace referencia a la ubicación de los muebles en un lugar determinado, así como al montaje de los mismos cuando se tratan de muebles para estructuras grandes; como por ejemplo la instalación de muebles de cocina, dormitorios, o en el caso de Proyectos la instalación de Islas Comerciales. Está conformado por 4 personas las mismas que pertenecen al proceso productivo de muebles.

1.10 Sistema de Producción de Muebles El Carrusel Cía. Ltda.

Muebles El Carrusel, trabaja bajo un sistema de producción conocido como Producción por Trabajo o Pedidos, este sistema produce (muebles) después de haber recibido un encargo o pedido de productos, solo después del contrato o encargo de un producto determinado, la empresa empieza a producir el bien. El producto se ofrece al mercado después de haber recibido el pedido, y parte de una cotización del cliente (proforma) para hacer un análisis detallado del trabajo que se realizará. Este análisis involucra:

- Lista de todos los materiales a utilizarse para la fabricación del mueble.
- Tiempo de Entrega.
- Un plan detallado que indique cuando deberá trabajar cada tipo de mano de obra.

El proceso productivo es poco automatizado y estandarizado.

1.11 Sistema de Costos de Producción

Un adecuado control de los recursos materiales, humanos y financieros en el proceso productivo, se garantiza con el establecimiento de métodos, normas y



procedimientos que aseguran el registro oportuno de la información como lo son los sistemas de costos de producción.

Muebles El Carrusel según su tipo de producción emplea un sistema de costos por Órdenes de Producción, este sistema recolecta los costos para cada orden o lote específicamente identificables en su paso a través de los centros productivos de la planta.

La principal característica de este sistema de costos, es reunir separadamente cada uno de los elementos de costo para cada orden de producción, ya sea terminada o en proceso de fabricación y permite conocer con facilidad el resultado económico de cada trabajo y el costo del mismo en cualquier momento del proceso productivo.

Su principal objetivo es el control de la eficiencia operativa, por lo cual este sistema de costos resulta óptimo para los fines administrativos de planeación y control de los costos.



Capítulo 2

Marco Teórico de la Auditoría de Gestión

2.1 Definición de Auditoría de Gestión

La Auditoría de Gestión es un proceso para examinar y evaluar las actividades realizadas, en un entidad, programa, proyecto u operación, con el fin de determinar su grado de eficiencia, eficacia y economía, y por medio de las recomendaciones que al efecto se formulen, promover la correcta administración del patrimonio público o privado. (García, Auditoría de Gestión-Conceptos y Métodos, 2008)

Para ello es importante, tener claro el significado de los criterios de eficiencia, eficacia, y economía (INTOSAI, 2013).

Eficiencia: Obtener lo máximo de los recursos disponibles. Se refiere a la relación entre recursos utilizados y productos entregados, en términos de cantidad, calidad y oportunidad.

Eficacia o Efectividad: Cumplir con los objetivos planteados y lograr los resultados previstos.

Economía: Consiste en minimizar el coste de los recursos. Los recursos utilizados deben estar disponibles a su debido tiempo, en cantidades y calidad apropiadas y al mejor precio.

2.2 Objetivos de la Auditoría de Gestión

Según con lo establecido en el Art. 21 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, se plantea como objetivos de la Auditoría de Gestión:

- Establecer el grado de cumplimiento de las facultades, objetivos y metas institucionales.



- Determinar la eficiencia, eficacia, economía, e impacto en el manejo de los recursos humanos, materiales, financieros, ambientales, tecnológicos y de tiempo.
- Proporcionar una base para mejorar la asignación de recursos y la administración de éstos.
- Orientar a la administración en el establecimiento de procesos, tendientes a brindar información sobre el desarrollo de metas y objetivos específicos y mensurables.
- Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales, normativas y reglamentarias aplicables, así como las políticas, planes y programas establecidos.
- Medir el grado de confiabilidad y calidad de la información financiera y operativa.

(CGE, Guía Metodológica para Auditoría de Gestión, 2011, págs. 8-9)

2.3 Alcance de la Auditoría de Gestión

El alcance de la auditoría deberá de cubrir el examen y evaluación de la adecuación y eficiencia del sistema de control interno con respecto a la organización y calidad de ejecución que se tendrá en relación al desempeño de las responsabilidades que le fueron asignadas. (Morales, 2012)

El alcance también es conocido como Objetivo. El objetivo de los procedimientos de auditoría es la conjugación de elementos técnicos cuya aplicación le servirá al auditor de guía u orientación sistemática y ordenada para poder reunir elementos informativos que, al ser examinados, le proporcionarán bases para poder rendir su informe o emitir su opinión. (González, pág. 92)



2.4 Control Interno

El Instituto de Auditores de España define al Control Interno como: "...un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento. (Instituto de Auditores Internos de España, 2013)

La implementación de un sistema de control interno eficiente debe proporcionar:

- Consecución de objetivos de rentabilidad y rendimiento para prevenir la pérdida de recursos.
- Operaciones eficaces y eficientes.
- Desarrollo de tareas y actividades continuas, establecidas como un medio para llegar a un fin.
- Control interno efectuado por las personas de la entidad y las acciones que estas aplican en cada nivel de la entidad.
- Producción de informes financieros confiables para la toma de decisiones.
- Seguridad razonable, no absoluta, al consejo y la alta dirección de la entidad.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones pertinentes.
- Adaptación a la estructura de la entidad.
- Promoción, evaluación y preocupación por la seguridad, calidad y mejora continua de todos los procesos de la entidad.

2.4.1 Objetivos del Control Interno

El Marco Integrado del COSO III, considera tres categorías de objetivos:

- **Objetivos Operativos:** Se refiere a la eficiencia y efectividad de las operaciones de una entidad, incluido sus objetivos de rendimiento financiero y operacional.



- **Objetivos de Información:** Se refiere a la información financiera y no financiera interna y externa y abarcar aspectos de confiabilidad, oportunidad y transparencia y otros conceptos establecidos por organismos superiores o políticas de la entidad.
- **Objetivos de Cumplimiento:** Se refiere al cumplimiento de leyes y regulaciones a la cuales está sujeta una entidad.

2.4.2 Componentes del Control Interno

Para realizar la Auditoría de Gestión al Departamento de Producción de Muebles El Carrusel Cía. Ltda., se usará el modelo del COSO 2013 (COSO III), el mismo que se encuentra compuesto de 5 componentes y de 17 principios que representan los conceptos fundamentales asociados a cada uno de los componentes (Instituto de Auditores Internos de España, 2013):

1. Entorno de Control (5 principios)
2. Evaluación de Riesgos (4 principios)
3. Actividades de Control (3 principios)
4. Información y Comunicación (3 principios)
5. Actividades de Supervisión (2 principios)

2.4.2.1 Entorno de Control

El Instituto de Auditores Internos de España en el Resumen Ejecutivo Control Interno-Marco Integrado (2013) afirma que el entorno de control es:

El conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base para desarrollar el control interno en una organización. El entorno de control demuestra compromiso con la integridad y valores éticos, ejerce responsabilidad de supervisión, establece estructura, autoridad y responsabilidad, demuestra compromiso con la competencia. El entorno de control de una organización tiene una influencia muy relevante en el resto de componentes del sistema de control interno y está representado por 5 principios:

1. La organización demuestra compromiso con la integridad y valores éticos.



2. El consejo de administración demuestra ejercer la supervisión de control interno.
3. La dirección establece estructura, autoridad y responsabilidad.
4. La organización demuestra compromiso para reclutar, capacitar y retener profesionales competentes.
5. La organización define las responsabilidades de control interno.

2.4.2.2 Evaluación de Riesgos

Cada entidad se enfrenta a diferentes clases de riesgos externos o internos. El riesgo se define con la posibilidad de que ocurra un acontecimiento y que esté afecte negativamente la consecución de objetivos. La evaluación del riesgo ayuda a identificar y evaluar al riesgo frente a la consecución de objetivos, estos riesgos se evalúan con relación a niveles de tolerancia preestablecidos.

Una condición previa a la evaluación de riesgos es el establecimiento de objetivos asociados a los diferentes niveles de la entidad, este proceso debe definir con claridad y detalladamente los objetivos operativos, de información y de cumplimiento necesarios para poder identificar y evaluar los riesgos con impacto potencial en dichos objetivos y determinar cómo se gestionarán.

La evaluación de riesgos está representada por 4 principios:

6. La organización define los objetivos con claridad para identificar y evaluar riesgos.
7. La organización identifica y analiza los riesgos.
8. La organización considera la probabilidad de fraude.
9. La organización identifica y analiza los cambios significativos.

2.4.2.3 Actividades de Control

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las respuestas de la dirección con el fin de mitigar



los riesgos con impacto potencial sobre los objetivos. Las actividades de control tienen lugar a través de la organización, a todos los niveles y en todas las funciones, incluyen una gama de actividades como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de funcionamiento operativos, seguridad de los activos y segregación de funciones.

Las actividades de control están representadas por 3 principios:

10. La organización selecciona y desarrolla controles generales sobre la tecnología.
11. La organización define y desarrolla actividades de control para mitigar riesgos.
12. La organización despliega actividades de control por medio de políticas y procedimientos.

2.4.2.4 Información y Comunicación

Según El Instituto de Auditores Internos de España en el Resumen Ejecutivo Control Interno-Marco Integrado (2013) establece lo siguiente:

La Información es necesaria para que la organización pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno y soportar el logro de objetivos. La dirección necesita información relevante y de calidad, tanto de fuentes internas y externas, para apoyar el funcionamiento de los otros componentes de control interno. La comunicación debe ser interna y fluir de forma ascendente y descendente, esto hace posible que el personal reciba un mensaje claro sobre las responsabilidades de control que deben ser tomadas en serio, y externa con el fin de comunicar de fuera hacia adentro y de adentro hacia fuera, en respuesta a las necesidades y expectativas de grupos de interés externos.

La Información y comunicación cuenta con 3 principios:

13. La organización usa información relevante.
14. La organización comunica información internamente.
15. La organización comunica información externamente.



2.4.2.5 Actividades de Supervisión

Las actividades de supervisión son necesarias para determinar si cada uno de los cinco componentes de control interno, incluidos los controles para cumplir los principios de cada componente, están presentes y funcionan adecuadamente y está cuenta con 2 principios:

16. La organización realiza evaluaciones continuas y/o dependientes.
17. La organización evalúa y comunica oportunamente las deficiencias del control interno.

2.5 Riesgos de Auditoría:

El riesgo está derivado de condiciones, hechos, circunstancias, acciones u omisiones significativos que podrían afectar negativamente a la capacidad de la entidad para conseguir sus objetivos y ejecutar sus estrategias o derivado del establecimiento de objetivos y estrategias inadecuados. (NIA-315, 2013)

El riesgo en la auditoría, significa el riesgo de que el auditor de una opinión de auditoría inapropiada cuando la información financiera, administrativa, operacional o de gestión está elaborada en forma errónea de una manera importante. (NIA-200, 2013)

Existen tres tipos de riesgos de Auditoría:

- Riesgo Inherente
- Riesgo de Control
- Riesgo de Detección

2.5.1 Tipos de Riesgos

- **Riesgo Inherente.** - Es la posibilidad de errores o irregularidades en la información financiera, administrativa u operativa, antes de considerar la efectividad de los controles internos.



- **Riesgo de control.** - Está asociado con la posibilidad de que los procedimientos de control interno, incluyendo a la unidad de auditoría interna, no puedan prevenir o detectar los errores e irregularidades significativas de manera oportuna.
- **Riesgo de detección.** - Existe al aplicar los programas de auditoría, cuyos procedimientos no son suficientes para descubrir errores o irregularidades significativas.

2.6 Evidencia de Auditoría

La evidencia de la Auditoría de Gestión, se define como cualquier información que utiliza el auditor para comprobar si las actividades que se están auditando, se presentan o no de acuerdo con los estándares o criterios establecidos, también para documentar o justificar sus observaciones y conclusiones. (García, Auditoría de Gestión-Conceptos y Métodos, 2008, pág. 102)

La NIA 500, indica: “la seguridad razonable se alcanza cuando el auditor ha obtenido evidencia de auditoría suficiente y adecuada para reducir el riesgo de Auditoría” (NIA-500, 2013)

La suficiencia es una medida cuantitativa de la evidencia de la auditoría (cantidad necesaria de evidencia), mientras que la adecuación es la medida cualitativa y hace referencia a la relevancia y fiabilidad de la información.

Una prueba será eficaz si proporciona evidencia de auditoría adecuada, de tal modo que, considerada junto con otra evidencia de auditoría obtenida o que se vaya a obtener, sea suficiente para los fines del auditor. Los medios a disposición del auditor para seleccionar dichos elementos son:

- (a) la selección de todos los elementos (examen del 100%);
- (b) la selección de elementos específicos; y
- (c) el muestreo de auditoría (NIA-500, 2013).



2.6.1 Atributos de la Evidencia

La suficiencia es una medida cuantitativa de la evidencia de la auditoría (cantidad necesaria de evidencia), mientras que la adecuación es la medida cualitativa y hace referencia a la relevancia y fiabilidad de la información. (NIA-500, 2013)

De acuerdo a lo citado con la NIA-500 y relacionado con el Capítulo VI del Manual de Auditoría Gestión de la Contraloría General del Estado (2003) podemos considerar tres atributos:

- Suficiencia
- Competencia
- Pertinencia y Relevancia.

Suficiencia: Hace mención a la cantidad y volumen de la evidencia. Cuando los resultados de las pruebas suministran una seguridad razonable.

Competencia: La evidencia es válida y confiable y, se conoce los conceptos que puede afligir estas características.

Pertinencia y Relevancia: Es aquella evidencia significativa relacionada con el hallazgo específico. Debe ser oportuna, conveniente, acertada y adecuada, es la relación que hay entre la evidencia y el uso.

<div>Medida</div> <div>Norma</div>	NIA-500	Manual General de Auditoría Gubernamental
Cuantitativo	-Suficiencia	-Suficiencia
Cualitativo	-Adecuación (Relevancia y fiabilidad)	-Competencia -Pertinencia y Relevancia

Tabla 1. Comparación de Atributos entre NIA y Manual de Auditoría de Gestión.

Elaborado: Autores



2.6.2 Tipos de Evidencia Auditoría

Considerando que los recursos del auditor son limitados; él mismo, deberá utilizar los finitos recursos de recolección de evidencia apropiada que mejor le sirva en la situación dada. (García, Auditoría de Gestión-Conceptos y Métodos, 2008, pág. 95).

Hay diferentes tipos de evidencias, entre ellas:

- a) Física:** Es aquella evidencia que se obtiene por medio de la inspección de documentación, así como de la observación directa, como por ejemplo una visita técnica a las Instalaciones del Departamento de Producción de Muebles El Carrusel C. Ltda.
- b) Documental:** Se obtiene a través de la indagación de documentos (archivos, reportes, manuales o instrucciones) tanto internos como externos de la entidad, como el caso un Plan Operativo o un Manual de Funciones de la Empresa.
- c) Testimonial:** Se obtiene por medio de entrevista ya sean estas verbales o escritas. Ejemplo: Entrevista al Gerente de Producción de Muebles El Carrusel.
- d) Analítica:** Es aquella que resulta del análisis de información, obtenida a través de otras fuentes, un ejemplo muy común es el análisis costo-beneficio que realiza el auditor.

Adicionalmente, existe otro tipo de evidencia:

- e) Electrónica:** Debido al rápido y constante avance de la información tecnológica, más y más empresas, incluyendo los departamentos de gobierno y agencias, están entrando en la era de no papel. La contabilidad, gerencia y otros sistemas están siendo computarizados. Para los registros de auditoría, el tradicional rastro auditor ha sido reemplazado por el rastro magnético u óptico, los cuales no son visibles a simple vista. Esto genera muchas dificultades, así como retos para el auditor. (García, Auditoría de Gestión-Conceptos y Métodos, 2008, pág. 95)



Hay muchos tipos de evidencia electrónica y se pueden incluir los siguientes:

- Diagramas de red y hardware.
- Bitácora de sistemas operativos de software.
- Bitácora de redes y comunicaciones de software.
- Mini computador y micro software.
- Despachos y servicios externos, cuadernos de actividades y actas.
- Diarios de operador y consolas.
- Registros de tiempo y asistencia.
- Programas de aplicación.
- Listados de librería.
- Diagramas de flujo, códigos fuente y archivos de gastos.
- Otros registros y multimedia, por ejemplo: correo de voz.

La recolección de la evidencia electrónica requiere de una cuidadosa planeación y ejecución, preferiblemente por expertos. Puede ser puesta en tela de juicio basada en la irrealidad; sin embargo, es posible evitar esto si se toman los controles apropiados en el lugar.

2.6.3 Papeles de Trabajo

Los Papeles de Trabajo son el registro de los procedimientos de Auditoría aplicados, de la evidencia pertinente de la auditoría obtenida y de las conclusiones alcanzadas por el auditor. (NIA-320, 2013)

La preparación oportuna de los Papeles de Trabajo suficiente y adecuada ayuda a mejorar la calidad de la auditoría y facilita una efectiva revisión y evaluación de la evidencia de auditoría obtenida y de las conclusiones alcanzadas antes de que el informe de auditoría se finalice. (NIA-320, 2013, pág. 5)

Para Raúl de Armas García, los papeles de trabajo serán el enlace entre el trabajo de campo y el informe de la auditoría de gestión y, deberán contener la evidencia para apoyar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones del informe. Es necesario que se confeccionen de acuerdo con las más altas normas



de calidad profesional y deben estar organizados y archivados adecuadamente para facilitar su localización. (García, Auditoría de Gestión-Conceptos y Métodos, 2008, pág. 101)

2.6.3.1 Objetivos de los Papeles de Trabajo

Para la CPC. Julian Palomino; Docente de Contabilidad, (2016) los principales objetivos de los papeles de trabajo son:

- Registrar de manera sistemática, ordenada y detallada los procedimientos y actividades realizadas por el auditor.
- Documentar el trabajo efectuada para futura referencia.
- Proporcionar la base para la rendición de cuentas.
- Facilitar el proceso metodológico de la auditoría
- Dejar en constancia que se cumplieron los objetivos de la auditoría y el trabajo se efectuó de conformidad con las Normas y Organismos de Control.

2.6.3.2 Clasificación de los Papeles de Trabajo

Los papeles de trabajo tienen dos clases de archivo:

Archivo permanente: Contiene la información general de carácter permanente como punto clave de referencia para conocer la entidad, así como auditorías anteriores, que serán de utilidad para la realización de auditorías subsiguientes.

Archivo corriente: incluyen los papeles de trabajo y evidencias que sustenten el resultado de la auditoría; así como también los criterios utilizados por los responsables de la fase de ejecución. (CGE, Manual de Auditoría Gestión, 2002)



2.6.4. Marcas de Auditoría

Las marcas de auditoría son signos o símbolos convencionales que utiliza el auditor para identificar el tipo de procedimiento, tarea o pruebas realizadas en la ejecución de un examen.

PLAN DE MARCAS			
┘	APROBADO	T	REVISADO Y COMPROBADO
•	REVISADO	...	PENDIENTE DE ENTREGA
O	VERIFICADO	&	NO ENCONTRADO
X	NO CORRESPONDE	T	SIN REGISTRO
↷	CRUZADO	€	DOCUMENTO INEXISTENTE
±	VERIFICADO Y CRUZADO	£	EVALUADO Y CRUZADO
Σ	DE DOCUMENTO RECIBIDO	Ω	SIN IDENTIFICACION
■	AUTORIZADO	¶	IDENTIFICADO
≈	SIN AUTORIZACION	¥	RASTREADO
≠	RECIBIDO DE OTROS SISTEMAS	£	ANALIZADO
*	EVALUADO	†	SIN ANALIZAR
>	COMPROBADO		

Tabla 2. Marcas de Auditoría.

Elaborado: Autores

2.6.5 Referencias

Las referencias sirven para identificar los diferentes documentos de la Auditoría.

ÍNDICES	REFERENCIAS
PE	Planificación Preliminar



PE/P	Programa de Planificación Preliminar
PE/PTn	Papeles de Trabajo de la Planificación Preliminar
PE/M	Memorándum de la Planificación Preliminar
PE	Planificación Específica
PE/P	Programa de Planificación Específica
PE/PTn	Papeles de Trabajo de la Planificación Específica
PE/M	Memorándum de la Planificación Específica
E	EJECUCIÓN
E/P	Programas de la Ejecución
En/PTn	Papeles de Trabajo de Ejecución
E/R	Resultados Provisionales

Tabla 3. Tabla de Referencias.

Elaborado: Autores

2.7 El Muestreo

En el proceso de la auditoría es necesario considerar una muestra de toda la población de datos, procesos, insumos, etc. a ser analizados. Los mismos que ayudarán al auditor a tomar decisiones más acercadas a la realidad misma de la organización.

La NIA 530 define a la muestra como: "...aplicación de los procedimientos de auditoría a un porcentaje inferior al 100% de los elementos de una población relevante para la auditoría, de forma que todas las unidades de muestreo tengan posibilidad de ser seleccionadas con el fin de proporcionar al auditor una base razonable a partir de la cual alcanzar conclusiones sobre toda la población." (NIA-530, 2013)

El muestreo se clasifica en:

Muestreo Estadístico: Para Raúl de Armas García, en su libro "Auditoría de Gestión-Conceptos y Métodos", el muestreo estadístico "...consiste en que la selección de la muestra se realiza mediante métodos estadísticos, lo que permite



una mayor confianza y que se puedan llegar a conclusiones sobre todos los elementos que constituyen el universo o población. El muestreo estadístico requiere que el auditor defina claramente los estándares utilizados, para precisar la amplitud de la muestra, dando lugar a que sea representativa de todo el grupo.” (García, Auditoría de Gestión-Conceptos y Métodos, 2008, pág. 41)

Muestreo no Estadístico: Según la Federación Internacional de Contadores (2013) en la Norma Internacional de Auditoría 530 para el muestreo no estadístico “...se hace uso del juicio del auditor para seleccionar los elementos de la muestra” (NIA-530, 2013)

2.8 Hallazgo de la Auditoría

Los hallazgos en la auditoría constituyen los errores encontrados por el auditor al momento de realizar el control interno o auditoría, los mismos que deben ser comunicados a las personas interesadas.

Para Raúl de Armas García, un hallazgo “...se refiere a cualquier situación deficiente y relevante que se determine por medio de la aplicación de los procedimientos de auditoría en las áreas críticas examinadas; que, además se encuentre estructurado de acuerdo a sus atributos (condición, criterio, causa y efecto) y, obviamente, sea de interés para la organización auditada.” (García, Auditoría de Gestión-Conceptos y Métodos, 2008, pág. 92)

Para que un hallazgo tenga el respectivo impacto en la labor del auditor debe cumplir con los siguientes requisitos: (García, Auditoría de Gestión, 2008, pág. 87)

- a) Importancia relativa que amerite su desarrollo y comunicación formal.
- b) Basado en hechos y evidencias precisos que figuren en los papeles de trabajo.



- c) Objetivo al fundamentarse en hechos reales.
- d) Basado en una labor de auditoría suficiente para respaldar las conclusiones resultantes.
- e) Convincente para una persona que no ha participado en la ejecución de la auditoría.

2.8.1 Atributos del Hallazgo

El desarrollo de los hallazgos por parte del auditor, comprende cuatro atributos básicos: (García, Auditoría de Gestión-Conceptos y Métodos, 2008, pág. 89)

Condición: Son todas las situaciones deficientes encontradas por el auditor en relación con una operación, actividad o transacción. Refleja el grado en que los criterios están siendo logrados o aplicados.

Criterio: Son las normas o parámetros con los cuales el auditor mide la condición, es decir, son las unidades de medida que permiten la evaluación de la condición actual, como criterios comunes tenemos:

- Disposiciones por escrito (leyes, reglamentos, objetivos, políticas, manuales, etc.)
- Experiencia del auditor.
- Sentido común.
- Indicadores de gestión.
- Experiencia administrativa.

Causa: Es la razón o razones fundamentales por las cuales se presenta una condición. El motivo o motivos por los que no se cumplió el criterio. Basta indicar en el informe de auditoría que determinado problema existe porque alguien no cumplió un criterio, entre las causas más comunes tenemos:

- Falta de capacitación, comunicación o conocimiento.
- Negligencia o descuido.



- Normas inadecuadas, obsoletas, inexistentes o imprácticas
- Falta de supervisión.
- Falta de recursos.
- Organización defectuosa o desactualizada.
- Auditoría interna deficiente.

Efecto (consecuencia): Es el resultado que provoca el no cumplimiento del criterio, que en muchas ocasiones se ven reflejadas en pérdidas económicas, de eficiencia o competitividad. Entre las consecuencias más comunes tenemos:

- Pérdida de ingresos potenciales.
- Ineficiencia de trabajos u operaciones.
- Gastos indebidos
- Uso antieconómico y deficiente de los recursos.
- Informes y registros poco útiles.

Al finalizar con el proceso de elaboración de un hallazgo se procede a emitir una recomendación por parte del auditor, que constituyen en las acciones correctivas a tomar en cuenta para mejorar la situación de la organización.

Mediante el siguiente cuadro podemos entender el proceso de elaboración de un hallazgo y su recomendación.



Gráfico 3. Relación existente entre los Elementos del Hallazgo.

Elaborado: Satelices, D. (2015).

2.9 Técnicas de Auditoría

Para que el auditor pueda emitir recomendaciones sobre la gestión de un organismo, es necesario que cuente con evidencia suficiente y adecuada de la situación real en la que se encuentra dicho organismo. Razón por la cual necesita utilizar técnicas de auditoría.

Entre las principales técnicas de auditoría tenemos:

- Verbales.
- Oculares.
- Documentales.
- Físicas.
- Escritas.

Verbales: Consisten en obtener información oral mediante averiguaciones o indagaciones, dentro o fuera de la entidad, sobre posibles puntos débiles en la aplicación de los procedimientos, prácticas de control interno u otras situaciones



que el auditor considere relevantes para su trabajo. (García, Auditoría de Gestión-Conceptos y Métodos, 2008, pág. 38)

Las técnicas verbales pueden ser:

- **Indagación:** Se obtiene información por medio de aplicación de entrevistas directas con el personal que realicen actividades relacionadas con el componente analizado.
- **Encuestas y cuestionarios:** Aplicación de cuestionarios sobre las actividades del componente analizado.

Oculares: Consisten en verificar en forma directa y paralela, la manera en que los responsables desarrollan y documentan los procesos o procedimientos, mediante los cuales la entidad auditada ejecuta las actividades objeto de control. (García, Auditoría de Gestión-Conceptos y Métodos, 2008, pág. 39)

Las técnicas oculares pueden ser:

- **Observación:** Observar directamente el proceso o actividad que se realiza.
- **Comparación o confrontación:** Comparar las actividades realizadas de acuerdo con los parámetros ya establecidos y fijar la diferencia entre los mismos.
- **Revisión selectiva:** Radica en el examen de ciertas características importantes que debe cumplir una actividad, informes o documentos, seleccionándose así parte de las operaciones, que serán evaluadas o verificadas en la ejecución de la auditoría.
- **Rastreo:** Es el seguimiento que se da a una actividad para conocer su situación y desarrollo de la misma.

Documentales: Consisten en obtener información escrita para soportar las afirmaciones, análisis o estudios realizados por los auditores.” (García, Auditoría de Gestión-Conceptos y Métodos, 2008, pág. 39)

Se dividen en:



- **Comprobación:** Consiste en verificar la evidencia obtenida de acuerdo a los documentos que sustentan al mismo.
- **Revisión analítica:** Consiste en el análisis de índices, indicadores.

Físicas: Es el reconocimiento real, sobre hechos o situaciones dadas en tiempo y espacio determinados y se emplea como técnica la inspección. (García, Auditoría de Gestión-Conceptos y Métodos, 2008, pág. 40)

- **Inspección:** Consiste en el reconocimiento mediante el examen físico y ocular, de hechos, situaciones, operaciones, activos tangibles, transacciones y actividades, aplicando para ello otras técnicas como son: indagación, observación, comparación, rastreo, análisis, tabulación y comprobación.

Escritas: Consisten en reflejar información importante, para el trabajo del auditor, esta técnica se puede aplicar de las siguientes maneras:

- **Análisis:** Consiste en la separación de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el propósito de establecer sus propiedades y conformidad con los criterios de orden normativo y técnico. Permite identificar y clasificar para su posterior análisis, todos los aspectos de mayor significación y que, en un momento dado, pueden afectar la operatividad de la entidad auditada.
- **Conciliación:** Consiste en confrontar información producida por diferentes unidades administrativas o instituciones, en relación con una misma operación o actividad, a efectos de hacerla coincidir, lo que permite determinar la validez, veracidad e idoneidad de los registros, informes y resultados objeto de examen.
- **Confirmación:** Radica en corroborar la verdad, certeza o probabilidad de hechos, situaciones, sucesos u operaciones, mediante datos o información obtenidos de manera directa y por escrito de los funcionarios o terceros que participan o ejecutan las operaciones sujetas a verificación.



- **Cálculo:** Consiste en la verificación de la exactitud aritmética de las operaciones, contenidas en los documentos tales como: informes, contratos, comprobantes y presupuestos.
- **Tabulación:** Se realiza mediante la agrupación de los resultados importantes, obtenidos en las áreas y elementos analizados, para arribar o sustentar las conclusiones.

2.10 Pruebas de Auditoría

Consiste en procedimientos mediante los cuales el auditor obtiene las evidencias de auditoría, se clasifican en:

Pruebas de Cumplimiento: Para Raúl de Armas García las pruebas de cumplimiento "...consisten en la revisión de los sistemas establecidos por la entidad para ver qué tan efectivamente funciona. Su resultado sirve para determinar el objetivo y alcance de las pruebas sustantivas que se realizarán". (García, Auditoría de Gestión-Conceptos y Métodos, 2008, pág. 32), su aplicación trata de obtener la evidencia sobre el cumplimiento y la aplicación correcta de los procedimientos de control interno existentes.

Pruebas Sustantivas: Una vez determinado el riesgo en el control interno, se aplican las pruebas sustantivas programadas en el plan y en los programas de trabajo, en la densidad y según la muestra que la confiabilidad de los sistemas de control permita, de manera tal que, a mayor confiabilidad, menor será la muestra. Para García "...las pruebas sustantivas nos permiten precisar y comprobar la información referida a los procesos misionales o de apoyo de la organización, con el fin de obtener la información y evidencia que analizaremos mediante una o varias de las técnicas o procedimientos analíticos que sean pertinentes utilizar." (García, Auditoría de Gestión, 2008, pág. 32).



2.11 Proceso de la Auditoría de Gestión

Constituye un proceso arduo minucioso que nace desde el conocimiento de la organización hasta emitir el respectivo informe de auditoría, el cual debe ser llevado por un equipo multidisciplinario que logre abarcar todas las fases del proceso de la mejor manera.

Este proceso se divide en 5 etapas que son:

- Planificación Preliminar
- Planificación Específica
- Ejecución
- Comunicación de Resultados
- Seguimiento

2.11.1 Planificación Preliminar

La Planificación Preliminar, tiene como objetivo el conocer la Organización, sus debidos procesos, normas que lo rigen y demás parámetros importantes para el auditor y su trabajo, con el fin de que el auditor pueda identificar claramente la situación de la empresa y el componente a analizar, para ello el auditor consultará los archivos permanentes, realizará visitas preliminares, revisará base de datos, etc. (García, Auditoría de Gestión, 2008, pág. 16).

Para la Contraloría General del Estado, "...la planificación es la primera fase del proceso de la auditoría de gestión y de su concepción dependerá la eficiencia y efectividad en el logro de los objetivos propuestos, utilizando los recursos estrictamente necesarios." (CGE, Manual de Auditoría Gestión, 2002).

2.11.2 Planificación Específica

"Es el proceso de recopilación de información y de verificación de hechos, que serán la base para conocer las características fundamentales de los componentes y para la ejecución de la Auditoría de Gestión. La verificación de



hechos a través de la información recopilada y mediante entrevistas a empleados, podrá revelar la existencia de áreas críticas, lo que se dejará constancia en los papeles de trabajo, para dar mayor atención en la ejecución de la Auditoría” (CGE, Guía Metodológica para Auditoría de Gestión, 2011, pág. 13).

Para el auditor, el objetivo de su trabajo en esta etapa, será evaluar y probar el grado de la calidad que el sistema de control interno de la entidad auditada posee, con el propósito de depositar su confianza en la realización de las pruebas de auditoría. (García, Auditoría de Gestión, 2008, pág. 19)

Es importante indicar, que las entidades implementan sus sistemas de control interno, como un proceso que aporta grados de seguridad razonable en la consecución de los siguientes objetivos:

- Eficiencia y eficacia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de leyes, reglamentos y políticas.

2.11.3 Ejecución

“En la fase de ejecución es donde el auditor desempeña la estrategia planificada en la fase anterior y que se concreta en el plan y los programas de auditoría. En esta fase se recopila la evidencia necesaria para que el auditor emita un juicio sobre la gestión de la organización, referida a los criterios previamente seleccionados y del cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.” (García, Auditoría de Gestión, 2008).

2.11.4 Comunicación De Resultados

“En la fase de comunicación de resultados, se mantendrá informada a la administración de la entidad permanentemente, sobre las observaciones encontradas durante la ejecución del examen, con la finalidad de obtener los



justificativos y comentarios pertinentes, previo a la elaboración del informe final.”
(CGE, Guía Metodológica para Auditoría de Gestión, 2011)

2.11.5 Seguimiento

Para Raúl de Armas García: “...el seguimiento es una fase posterior a la finalización de la auditoría. Su objetivo se resume en una verificación en dos sentidos: uno, que la entidad auditada haya cumplido con la implementación de las recomendaciones y de acuerdo con los plazos acordados; y el otro, que haya elevado sus niveles de eficiencia, efectividad y economía a raíz de esa implementación” (García, Auditoría de Gestión, 2008, pág. 126)

2.12 Indicadores de Gestión

Los indicadores de Gestión son parámetros o variables que nos permiten medir de forma cualitativa o cuantitativa, el grado de cumplimiento de un sistema, componente o actividad, en términos de eficiencia, eficacia y economía.

El resultado que nos otorgan los indicadores, nos sirve para analizar el desempeño de la empresa y tomar las respectivas medidas correctivas para mejorar la situación y cumplir con los planes y proyectos de la entidad.

Los indicadores son fuentes de medición de cualquier proceso, sea este de tipo general o particular; es importante, tener claridad de lo que se quiere medir, el nivel de profundidad y la información que se pretende utilizar.

Para Raúl de Armas García en su libro Auditoría de Gestión-Conceptos y Métodos existen tres tipos de indicadores de gestión.

- Indicadores medidores de Economía
- Indicadores medidores de Eficiencia
- Indicadores medidores de Eficacia



2.12.1 Indicadores medidores de Economía.

La INTOSAI define a la economía como: "...la obtención de bienes y servicios, sin sacrificar la calidad y al menor costo" (INTOSAI, 2013).

La evaluación de la gestión económica con la que se ha desempeñado una empresa, no es tan sencilla como parece, el análisis de desempeño comprende tanto una situación real como nominal de la entidad, como su posición crediticia y funcional.

Los insumos fundamentales para su cálculo dependen del balance general y del estado de ganancias y pérdidas, por lo cual, aunque el objetivo de la auditoría de gestión no es el de dar una opinión sobre los mismos, los actuantes deben cerciorarse de la confiabilidad de los datos que reflejan. (García, Auditoría de Gestión-Conceptos y Métodos, 2008, pág. 74).

2.12.2 Indicadores medidores de Eficiencia:

INTOSAI define a la eficiencia como: "...la obtención de bienes y servicios, con un manejo racional de recursos". (INTOSAI, 2013).

La eficiencia se ve vinculada al proceso productivo o de servicios, es una medida que lleva implícita una cualidad, vincula los resultados de la producción a los gastos que se requieren para lograrlos.

Los indicadores medidores de eficiencia pueden ser:

- Cuantitativos
- Cualitativos

Cuantitativos:

- **Producción física:** Es la producción física expresada en unidades físicas de bienes y servicios que se destina a satisfacer la demanda de los



clientes y la de insumo de la propia entidad, excluyendo los productos en proceso.

- **Producción mercantil:** Representa el valor de los productos y servicios producidos durante el período económico listos para ser vendidos.
- **Producción bruta:** Está integrada por la producción mercantil más la variación de la producción en proceso.
- **Producción neta:** Es la producción bruta menos el consumo material, los gastos de amortización y otros gastos monetarios.

Cualitativos:

- **Costo por peso de producción bruta:** Se obtiene dividiendo el costo de la producción bruta entre el valor de la producción mercantil (a precios de venta). Expresa el volumen de los gastos de producción.
- **Gastos materiales por peso de producción bruta:** Se obtiene dividiendo el consumo material productivo (materias primas, materiales, combustible, energía etc.,) sin amortización, entre la producción bruta. Expresa la cantidad de dinero por concepto de consumo material productivo se incorpora a cada peso de producción bruta.
- **Gastos de salarios por peso de producción bruta:** Se obtiene dividiendo el gasto de salarios entre la producción bruta. Expresa la cantidad de dinero por concepto de salario que se incorpora a cada peso de producción bruta.
- **Productividad del trabajo:** Se obtiene dividiendo el valor de la producción bruta entre el promedio de trabajadores vinculados a la actividad. Caracteriza el grado de aprovechamiento de la fuerza de trabajo productiva.
- **Dotación de fondos:** Se obtiene dividiendo el promedio de activos fijos tangibles entre el promedio de trabajadores vinculados a la actividad. Expresa la medida en que los trabajadores productivos están dotados de



fondos básicos productivos para el desarrollo del proceso de producción. El resultado de este indicador debe guardar proporción con el resultado del de productividad del trabajo.

2.12.3. Indicadores medidores de eficacia

La INTOSAI define a la eficacia como: "...consecución de objetivos y metas acordes a la misión de la entidad y su visión estratégica".

Por lo tanto, los indicadores de eficacia relacionan las variables de productos, con las metas u objetivos de la organización y sucede que en este aspecto raramente existen indicadores que hayan sido concebidos y generalizados globalmente, como sucede con los indicadores de economía y de eficiencia, por lo tanto, los actuantes deberán diseñarlos en la mayoría de los casos. La eficacia relaciona el resultado obtenido frente al cumplimiento de los programas, planes, metas o actividades establecidas en términos de cantidad, calidad y oportunidad.

Por ejemplo, un indicador de eficacia puede ser el porcentaje de cumplimiento entre los muebles producidos durante el mes de abril con relación a los muebles presupuestados producir en el mismo mes.

Capítulo 3

Desarrollo Del Proceso De La Auditoría De Gestión

3.1 Planificación Preliminar

En la planificación preliminar tiene como objetivo conocer a la empresa, sus procesos, normas que lo rigen, este inicia con la emisión de la Orden de Trabajo,



continúa con la elaboración del Programa de Planificación Preliminar y finaliza con el Reporte o Memorándum de Planificación Preliminar.

3.1.1 Orden de Trabajo

MUEBLES EL CARRUSEL CÍA. LTDA

OFICIO: 001-MC-2018

ASUNTO: ORDEN DE TRABAJO

Cuenca, 08 de mayo de 2018

Pedro Aucay
Jefe de Equipo de Auditoría
Muebles El Carrusel Cía. Ltda.
Presente

En cumplimiento del Plan de estudiantes egresados de la Universidad de Cuenca, autorizo a Ud. que, en calidad de Jefe de Equipo, realicen la Auditoría de Gestión al Departamento de Producción de Muebles El Carrusel Cía. Ltda. ubicado en la ciudad de Cuenca, en las calles Paseo Río Machángara y Cornelio Vintimilla, sector Parque Industrial, por el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2017.

Objetivo General:



Evaluar y determinar si el Departamento de Producción está cumpliendo con los objetivos y metas planteadas en conformidad a los principios de eficiencia, eficacia y economía.

Objetivos Específicos:

- Determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía de los procesos y actividades realizados en el Departamento de Producción.
- Verificar si las funciones establecidas responden a los objetivos y necesidades planteadas.
- Verificar y evaluar el correcto uso de los recursos.
- Identificar posibles riesgos.
- Formular recomendaciones que ayuden a mitigar riesgos y tomar medidas correctivas.

El equipo de trabajo estará conformado:

Pedro Esteban Aucay Pauta	Auditor Jefe de Equipo.
Andrea Lucrecia Torres Herrera	Auditor Operativo
Ing. Miriam López	Supervisora

El tiempo estimado para la ejecución de la Auditoría de Gestión es de 60 días que incluye la elaboración del borrador del informe y la conferencia final.




Atentamente,

.....

Ing. Miriam López

JEFE DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

3.1.2 Programa de Planificación Preliminar

 PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR		PP/P
Entidad: Muebles El Carrusel Cía. Ltda.		
Nombre de la Auditoría: Auditoría de Gestión al Departamento del Producción.		
Periodo: 1 de enero al 31 de diciembre de 2017		
Provincia: Azuay		Auditores: Pedro Aucay



Universidad de Cuenca
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Carrera de Contabilidad y Auditoría

Ciudad: Cuenca			Andrea Torres	
Fecha: 01 de mayo de 2018				
No.	Detalle	Ref. PT	Elaborado por:	Fecha
1	Objetivo			
1.1	<ul style="list-style-type: none">Conocer de manera general Muebles El Carrusel Cía. Ltda. y obtener información específica sobre los procesos y actividades que se realizan en el departamento de Producción.Determinar las áreas críticas a evaluarse.			
2	Procedimientos:			
2.1	Coordine con el Gerente General y Gerente de Producción para: <ul style="list-style-type: none">Comunicar el inicio de la auditoría, dar a conocer objetivos y fechas de entrega del informe final.	NI:001-002	Pedro Aucay Andrea Torres	
2.2	Realice una visita a Muebles El Carrusel Cía. Ltda. para: <ul style="list-style-type: none">Conocer la distribución de los diferentes departamentos y solicitar apoyo de información a los responsables.	PP/PT1	Pedro Aucay Andrea Torres	
2.3	Solicite una entrevista con el Gerente General para: <ul style="list-style-type: none">Conocer misión, visión, valores, principios, políticas, estatutos, reglamentos, operaciones, actividades, base legal, FODA, etc.	PP/PT2	Pedro Aucay Andrea Torres	



2.4	Solicite documentación al Jefe de Recursos Humanos para: <ul style="list-style-type: none">• Conocer el Estructura Orgánica de la empresa, y las personas que laboran en ella.	PP/PT3 PP/PT4	Pedro Aucay Andrea Torres	
2.5	Solicite una entrevista con el Gerente de Producción para: <ul style="list-style-type: none">• Conocer de manera general el Departamento de Producción.• Conocer su metodología o proceso de producción.• Conocer los indicadores de gestión.	PP/PT5	Pedro Aucay Andrea Torres	
2.6	Realice la evaluación preliminar de control Interno para: <ul style="list-style-type: none">• Evaluar los componentes de control interno.• Determinar el nivel de confiabilidad y el nivel de riesgo de control.	PP/PT6 PP/PT7	Pedro Aucay Andrea Torres	
2.7	Realice el cuadro de Matriz de Evaluación de Riesgo de Auditoría	PP/PT8	Pedro Aucay Andrea Torres	
2.8	Elabore el Memorándum de Planificación Preliminar.	PP/M	Pedro Aucay Andrea Torres	

3.1.3 Memorándum de Planificación Preliminar

PP/M

MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE MUEBLES EL CARRUSEL CÍA. LTDA.



PERIODO 2017

Motivo de la Auditoría

Evaluar y determinar si el Departamento de Producción está cumpliendo con los objetivos y metas planteadas en conformidad a los principios de eficiencia, eficacia y economía.

Objetivos de la Auditoría

Determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía de los procesos y actividades realizados en el Departamento de Producción.

- Verificar si las funciones establecidas responden a los objetivos y necesidades planteadas.
- Verificar y evaluar el correcto uso de los recursos.
- Identificar posibles riesgos.
- Formular recomendaciones que ayuden a mitigar riesgos y tomar medidas correctivas.

Alcance de la Auditoría

El alcance de la presente auditoría comprende: Auditoría de Gestión al Departamento de Producción de Muebles el Carrusel Cía. Ltda. (Grupo Eljuri), comprendido en los subdepartamentos de Manufactura, Terminados, Tapizado, Instalación y Mantenimiento, así como todas las actividades desarrolladas por los mismos.

Descripción del Equipo Auditor



Para el desarrollo de las actividades correspondientes al examen de auditoría contaremos con el siguiente equipo de trabajo:

EQUIPO DE TRABAJO	CARGO
PEDRO ESTEBAN AUCAY PAUTA	JEFE DE EQUIPO
ANDREA LUCRECIA TORRES HERRERA	AUDITOR
ING. MIRIAM LÓPEZ	SUPERVISORA

Materiales:

Para la realización de la auditoría de gestión se utilizarán los siguientes elementos:

- 2 laptops
- 1 impresora
- 1 memory flash
- 1 resma de papel boom A4
- 4 esferos
- 1 cartucho de tinta
- 4 carpetas

Días presupuestados:

El cronograma de trabajo estará distribuido de la siguiente manera:

Proceso Metodológico	Desarrollo
Planificación Preliminar	15 días



Planificación Específica	15 días
Ejecución	30 días
Comunicación de Resultados	5 días
TOTAL	65 días

INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD

Reseña Histórica

Muebles El Carrusel Cía. Ltda. fue fundada en el año 1982, por Ing. José Alba Chacón y el empresario Juan Eljuri Chica, como una empresa dedicada al tapizado de muebles en general, formando parte del Grupo Empresarial Eljuri, uno de los más importantes del país.

La empresa empezó a operar con 3 empleados en un área de 24m², con la incorporación de un nuevo socio a finales del año 1982, la empresa llegó a contratar a 130 obreros, altamente capacitados y preparados para fabricar hasta 100 muebles mensuales, lamentablemente en el año 1987 un incendio consumió gran parte de sus bodegas y maquinarias.

En el año 1994, Muebles El Carrusel se traslada a nuevas instalaciones ubicadas en el Parque Industrial, arrendando tres naves industriales de 500m², aumentando notablemente su capacidad mensual de 100 a 150 muebles mensuales.

En el año 1996, se realiza la apertura de 2 almacenes en Quito, 2 en Cuenca y uno en Guayaquil, así como también se realiza importantes negociaciones de distribución con Sukasa, Comohogar, Almacenes Juan Eljuri, y en el año 1998 inicia sus exportaciones a Sudamérica, Centroamérica, el Caribe y Estados Unidos.



En el año 2000 compra los terrenos y oficinas de Curtiembre San Luis en el Parque Industrial y posteriormente, en el año 2002 se trasladan a su propia planta en donde se encuentran hasta la actualidad.

Hoy en día, Muebles El Carrusel, cuenta con 1 almacén en Quito, Guayaquil y Cuenca, se encuentra enfocada a la fabricación de muebles de estilo tradicional para el hogar y oficinas de clase media y alta, y sus muebles han tenido una gran acogida en la Industria Hotelera y Automotriz.

Constitución:

La compañía El Carrusel Cía. Ltda. se constituyó mediante Escritura Pública de fecha 13 de septiembre de 1982, otorgada ante el Notario Cuarto del cantón Cuenca, Dr. Alfonso Andrade Ormaza, e inscrita en el Registro Mercantil del mismo cantón con el número 156 el 04 de octubre de 1982.

Marco Legal

Muebles el Carrusel Cía. Ltda. rige sus actividades por el siguiente cuerpo legal:

- Código de Trabajo
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Ley de Seguridad Social
- Ley de Compañías
- Manuales, políticas y estatutos internos
- Reglamento Interno

Estructura Orgánica

Muebles el Carrusel cuenta con una estructura orgánica funcional que se refleja en su respectivo organigrama.



Universidad de Cuenca
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Carrera de Contabilidad y Auditoría



Universidad de Cuenca
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Carrera de Contabilidad y Auditoría

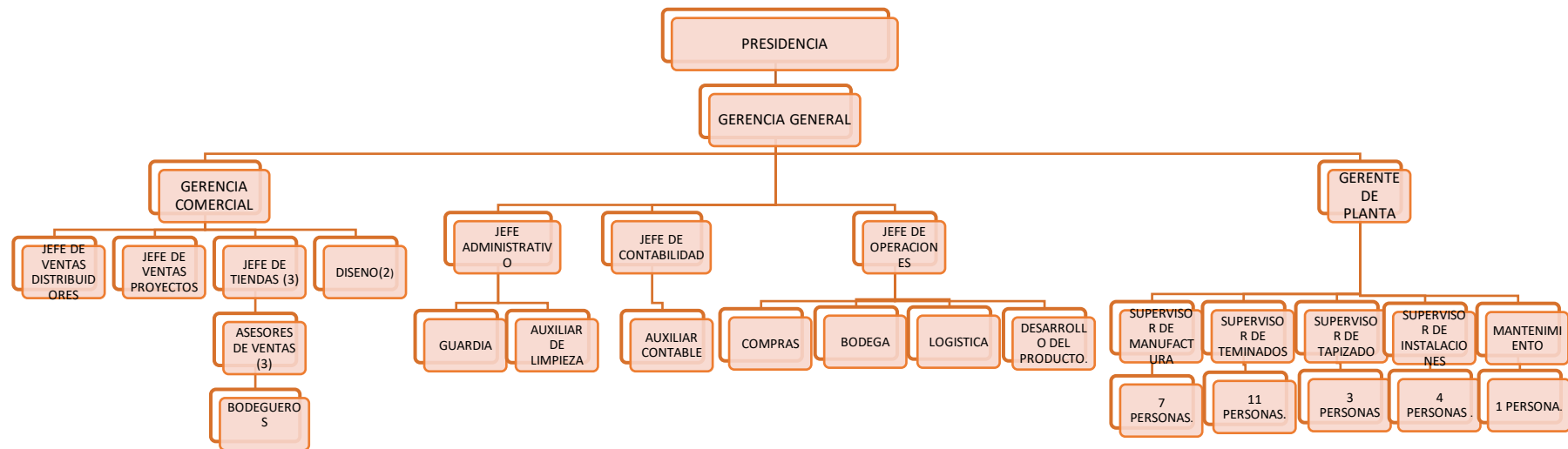


Gráfico 1: Estructura Organizacional del Muebles El Carrusel Cía. Ltda.

Elaborado: Srta. Marilú Guamán (Jefa Administrativa)



Misión

Satisfacer las necesidades de sus clientes a través de la fabricación de productos garantizados con altos estándares de calidad, seguridad y diseño, los mismos que serán funcionales e innovadores al espacio para el cual están destinados.

Visión

Ser una empresa líder en el mercado nacional e internacional en la fabricación de mobiliario manteniendo calidad y diseño, optimizando toda nuestra cadena de valor y buscando mejorar día a día.

Objetivo General

Convertirse en una marca de hogar y oficina, para hotelería y proyectos mobiliarios que signifiquen, calidad buen gusto y estilo único.

Objetivos Específicos

- Generar y mantener en toda la organización una cultura de servicio al cliente interno y externo con altos estándares de calidad.
- Pretender lograr la exportación de complementos mobiliario, que por su diseño, calidad y precio sean competitivos.
- Proporcionar un clima organizacional que facilite el desarrollo permanente del recurso humano.
- Analizar los estándares competitivos.
- Incorporar capitales prioritarios de producción dentro de la compañía.
- Fabricar productos de alta calidad, manteniendo un diseño innovador.



- Mejorar procesos de producción, implementando tecnología, mejora de tiempos de fabricación, gestión de material y residuos, que simultáneamente ayuden a reducir costos.
- Alinear estratégicamente las áreas de la compañía hacia el objetivo, misión, visión en corto plazo.

PRINCIPALES ACTIVIDADES, OPERACIONES E INSTALACIONES

Gerencia General:

Director de la Empresa; está a cargo de múltiples funciones, representa a la compañía frente a terceros y coordina todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control con el fin de cumplir con los objetivos planteados.

Gerencia Comercial:

Identifica oportunidades de mercadotecnia, mercados rentables, crecimiento y participación en el mercado, utilidades y beneficios, lleva adelante el grupo de vendedores y lidera los mismos.

El Gerente Comercial está a cargo:

- **Jefe de Ventas Distribuciones:** Encargado de las ventas al por mayor.
- **Jefe de Ventas Proyectos:** Organiza y administra los recursos, de forma tal que un proyecto dado sea terminado completamente dentro de las restricciones del alcance, tiempo y coste planteados al inicio del mismo.
- **Jefe de Tiendas:** Muebles El Carrusel Cía. Ltda. cuenta con un almacén en Quito, Guayaquil y Cuenca, los Jefes de Tienda se encargan de



controlar y administrar cada uno de los almacenes, sus empleados y bodegas.

- **Diseño:** Personas encargadas de generar nuevas líneas de muebles.

Jefe Administrativo:

Desempeña todas las actividades relacionadas con Recursos Humanos: contratación del personal, selección, entrevista, definición de perfiles adecuados para el puesto de trabajo, cálculo de sueldos y días trabajados, capacitación de personal, trámites relacionados con el Ministerio de Trabajo y el IESS, a su cargo están los puestos de:

- **Guardia:** Encargado de la seguridad de la Institución, así como el control del personal que ingresa a las instalaciones de El Carrusel.
- **Auxiliar de Limpieza:** Persona que realiza la limpieza de área Administrativa y Fábrica de Muebles El Carrusel.

Jefe de Contabilidad:

Planifica y dirige el proceso contable, coordina el desarrollo y mantención de sistema financiero-contable con el fin el controlar los hechos económicos ocurridos en la empresa, supervisa actividades relativas a la contabilidad, conciliaciones bancarias y control de activos fijos, ejecuta análisis de cuentas, elaboración de estados financieros, y control de archivo, a su cargo se encuentra:

- **Auxiliar Contable:** Persona encargada de colaborar en el proceso contable.

Jefe De Operaciones:

Encargado de planear y organizar desde la cadena de suministros, los requerimientos para una etapa de difusión exitosa, solicitudes de gerencia,



distribución de muebles a los diferentes almacenes, logística, planificación de los MRP (Mapas de Ruta de Producción) para el Departamento de Producción. En esta área se debe maximizar todos los recursos que estén disponibles y lograr una comunicación constante y directa con todas las otras funciones de la organización.

- **Compras:** Persona encargada de suministrar de materia prima al departamento de producción, suministros de oficina, mobiliario, repuestos y toda clase de bienes tangibles a los diferentes departamentos.
- **Bodega:** Persona encargada de custodiar y controlar mediante kárdex todo bien tangible que ingrese a la empresa.
- **Logística:** Controla la movilización de muebles, correspondencia, e insumos.
- **Desarrollo del producto:** Desarrolla las Hojas Técnicas de Producción o Hojas de Ruta (MRP) que son básicamente los procesos por los cuales debe atravesar la madera para convertirse en mueble, ahí se detalla la cantidad de piezas que se necesita, las dimensiones en largo y ancho y el material en el que debe realizarse, las secciones por la cuales debe ser procesado un mueble y la cantidad de horas-hombre que necesita.

Gerencia De Producción:

Encargado de gestionar materiales y trabajadores, aseguran que la producción sea tan eficiente como sea posible, dirigen todo el proceso productivo.

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE MUEBLES EL CARRUSEL CÍA. LTDA.

El departamento de Producción, es el corazón de la empresa, su principal función es elaborar un producto de calidad con el menor coste posible, también de



controlar el material con el que trabaja, planificar procesos, inspecciones y mantenimientos de maquinaria, controlar herramientas, asignar de tiempos de elaboración, y programar de la producción.

El área de producción de Muebles El Carrusel cuenta de 7 secciones principales distribuidas en 5 áreas de la siguiente manera:

- 3. Manufactura: - Preparación
 - Maquinado
 - Lijado Inicial
- 4. Terminados: -Montaje Inicial
 - Lacado
 - Montaje Final y Empacada
- 3. Tapizado
- 4. Instalación
- 5. Mantenimiento

Cabe resaltar que el proceso de fabricación de un mueble empieza con la recepción de las Órdenes de Producción y las Hojas Técnicas de Producción o Mapas de Ruta o más conocidas como MRP enviadas por el Jefe de Operaciones. Adicionalmente cada área de producción cuenta con un supervisor.

ÁREA DE MANUFACTURA

Es el área en donde se transforma la madera y los tableros en piezas de un mueble.



Sección de Preparación:

La Sección de Preparación está conformada por una persona, y la misma se encarga básicamente de la transformación de tablones de madera en tiras básicas para la elaboración de muebles, y su proceso es el siguiente: Ingresa el tablón a un proceso de cortado en el largo y ancho.

1. El tablón es sometido a un cepillado.
2. Se realizan los cortes necesarios para dejarlo en tiras de madera.
3. Se procede a un regrosado de las tiras de madera.
4. Cepillado final.
5. Se trasladan las tiras de madera junto con la Hoja de Ruta a la Sección de Maquinado.

Adicionalmente cuando las tiras básicas necesitan dimensiones mayores a las habituales ingresan a una máquina conocida como Prensadora o Enchapadora en donde se unen más de dos piezas para formar una tira más gruesa.

Las principales herramientas adicionales a los tablones de madera a utilizarse en la Sección de Preparación son:

- Trozadora
- Transportadora de Banda
- Sierras múltiples
- Canteadora de Línea
- Cepilladora de Línea
- Enchapadora de piezas

Sección de Maquinado

En la sección de maquinado laboran 4 personas, y están encargadas de la perfilación de las piezas de madera para la fabricación de un mueble y su proceso es el siguiente:



6. Revisar que se encuentren las piezas de la Sección de Preparación en las cantidades indicadas en la Hoja de Ruta.
7. Moldear piezas de acuerdo a las especificaciones de la Hoja de Ruta.
8. Cortar planchas.
9. Realizar perforaciones en las piezas básicas.
10. Trasladarlas a la Sección de Lijado Inicial junto con Hoja de Ruta.

En esta sección se utilizan los siguientes implementos:

- Torno,
- Tupi,
- Ruteadora,
- Perforadora Múltiple,
- Taladro.

Sección de Lijado Inicial:

En la Sección de Lijado Inicial se encuentran 4 personas, y se encargan de lijar las piezas recibidas de la Sección de Maquinado, en esta sección se usan máquinas de Lijado y posteriormente se trasladan las piezas ya moldeadas, perforadas y lijadas al Área de Terminados junto con la Hoja de Ruta.

ÁREA DE TERMINADOS

En el Área de Terminados, se arma el mueble y se le alista para dejarlo como producto final.

Sección de Montaje Inicial:

La sección de Montaje Inicial está conformada por 3 personas y se encarga de montar el armazón de los muebles y sus piezas y lijar nuevamente para eliminar las imperfecciones del armazón que en esta sección se presentan, se realiza el siguiente proceso:



6. Revisar que todas las piezas se encuentren en cantidad y especificaciones correctas a las detalladas en la Hoja de Ruta.
7. Armar las piezas del armazón del mueble.
8. Colocar el armazón en la Prensa Hidráulica de Armado, para que la pieza en conjunto quede compacta.
9. Lijar el armazón del mueble. (Lo realizan personas encargadas de la Sección de Lijado)
10. Trasladar al armazón del mueble a la sección de Lacado junto con Hoja de Ruta.

El principal instrumento utilizado en esta sección es la Prensa Hidráulica de Armado.

Sección de Lacado:

La sección de Lacado está conformada por 4 personas y realizan el siguiente proceso:

9. Revisar que el armazón y las piezas básicas estén de acuerdo a la Hoja de Ruta.
10. En la Cabina de Tinturado dan color al armazón y las piezas básicas y los trasladan a la Cabina de Sellado.
11. En la Cabina de Sellado se coloca al armazón y piezas básicas, una tintura que sella totalmente la superficie de las mismas, dejándolas con un aspecto lizo, luego se las trasladan para ser lijadas.
12. Lijan las piezas para eliminar imperfecciones del tinturado y sellado y las trasladan a la Cabina de Retocado.
13. En la Cabina de Retocado, como su nombre lo indica retocan las piezas y el armazón para que queden con un color uniforme, y las trasladan a la Cabina de Lacado.
14. En la Cabina de Lacado, finalmente colocan la laca al armazón y piezas básicas y las trasladan a la Cabina de Secado o Fraguado de Laca, que



es un lugar totalmente cerrado para que la laca de los muebles no sufra imperfecciones por polvos.

15. Se deja secar por 12 horas el armazón y las piezas en la Cabina de Secado.

16. Finalmente se traslada a la sección de Montaje Final y Empacado.

En la sección de Lacado se utilizan:

- Cabina de Tinturado,
- Cabina de Sellado,
- Cabina de Retocado,
- Cabina de Lacado,
- Cabina de Secado o Fraguado.

Sección de Montaje Final y Empacado:

En esta sección se arma finalmente el mueble y se lo empaca para ser trasladado a la bodega de productos terminados, está conformado por 2 personas y no requiere el uso de maquinaria, se usan materiales básicos como tornillos, destornilladores, plástico de embalaje etc.

ÁREA DE TAPIZADO

La sección de tapizado está conformada por 3 personas, las mismas que se encargan de forrar o revestir una superficie de madera con tela o tapices, siguiendo los patrones planteados en el Hoja de Ruta, y su proceso es el siguiente:

8. Revisar las especificaciones de tapices que se idéntica en las Hojas de Ruta.
9. Cortar la esponja.



10. Cortar el tapiz.
11. Costura del tapiz.
12. Pegado de esponja en el armazón del mueble.
13. Pretapizado, colocación de tiras elásticas en donde se sujetará el tapizado final.
14. Tapizado Final.

Los principales instrumentos de esta sección son:

- Máquinas de coser.
- Sierras.

Cabe resalta que no todos los muebles cumplen su proceso productivo con la intervención de las siete secciones antes mencionadas; por ejemplo, la elaboración de un sofá omite la Sección de Lacado.



Recepción de MRP y
Hojas de Ruta.



Gerente de Producción

(Analiza, revisa y planifica
los MRP y Hojas de Ruta)

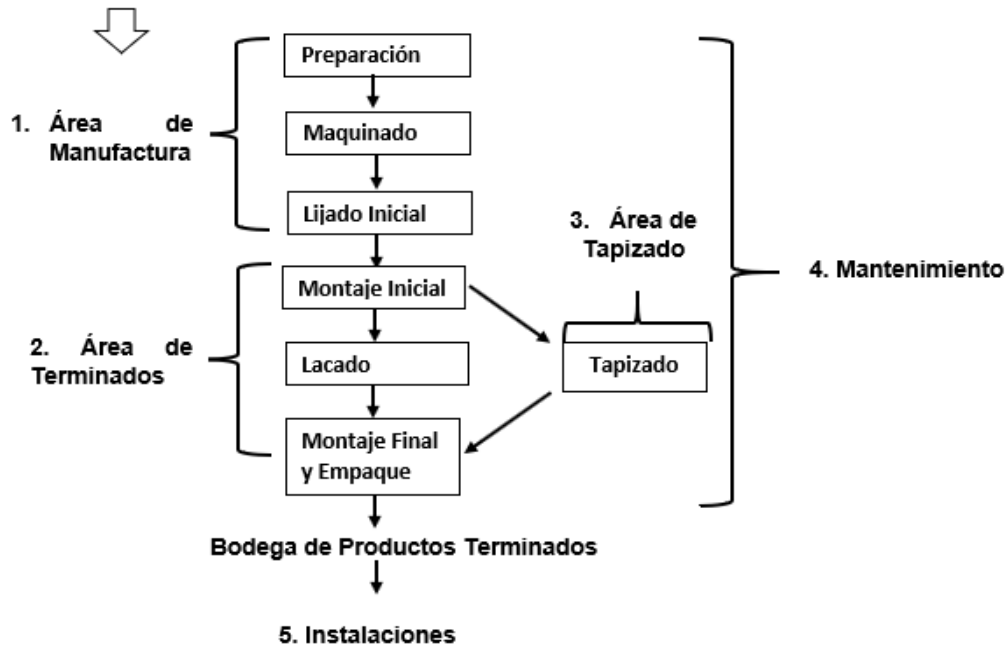


Gráfico 2: Proceso Productivo de Muebles El Carrusel Cía. Ltda.
Elaborado: Autores

MANTENIMIENTO

Está constituido por una sola persona, cuya función principal es el correcto mantenimiento de los bienes inmovilizados del Departamento de Producción, como lo son las máquinas y herramientas que en este departamento se usan.



INSTALACIONES

El proceso de Instalación hace referencia a la ubicación de los muebles en un lugar determinado, así como al montaje de los mismos cuando se tratan de muebles para estructuras grandes; como por ejemplo la instalación de muebles de cocina, dormitorios, o en el caso de Proyectos la instalación de Islas Comerciales. Está conformado por 4 personas las mismas que pertenecen al proceso productivo de muebles.

PRINCIPALES POLÍTICAS Y ESTRATÉGIAS INSTITUCIONALES

Políticas

- **Política de Seguridad y Salud Laboral:** Conseguir un entorno de trabajo seguro y saludable tanto en la Sociedad como en las demás sociedades integradas en el grupo cuya entidad dominante, en el sentido establecido por la ley, es la Sociedad, así como en sus ámbitos de influencia.
- **Política de Anticipos-Clientes:** Se recibirá por adelantado el 80% del valor total de la proforma, para empezar a planificar el MRP y sucesivamente el desarrollo del proyecto en el departamento de producción, el 20% restante se cobrará una vez finalizado el proyecto y emitida la factura.
- **Política de Crédito-Proveedores:** Las facturas serán ingresadas con un margen de crédito de 120 días para los proveedores: Madercenter Cía. Ltda., Imporquivi Cía. Ltda., Comercial Pinaure (Milton Francisco Rojas Ordoñez), para los proveedores de servicios básicos un margen de 5 días de crédito y resto de proveedores 60 días de crédito.
- **Política de Satisfacción al Cliente:** Muebles El Carrusel Cía. Ltda., le asegura que buscaremos una solución justa para que usted quede satisfecho, todo esto en un plazo razonable, fabricando muebles con altos



estándares de calidad y en modelo que más le guste al cliente, ofertando un servicio personalizado.

Estrategias

La estrategia operacional viene definida en términos generales para la competencia en el negocio, en las industrias de madera por las herramientas competitivas que usualmente son: el precio, el periodo de entrega, calidad, flexibilidad y productos al gusto del cliente. Todas aquellas herramientas se ven reflejadas en un precio justo, periodo de entrega corto, satisfacción de los deseos del cliente y un alto estándar de calidad que asegura el éxito y así contar con la capacidad de introducir nuevos productos al mercado.

OPERACIÓN

Muebles El Carrusel Cía. Ltda. refleja la siguiente información financiera en sus Estados de Resultados:

	Año 2015	Año 2016	Año 2017
Ventas	\$1.764.588,00	\$976.957,48	\$693.003,33
Costos de Ventas	\$1.096.103,00	\$720.255,62	\$507.521,39
=Utilidad Bruta en Ventas	\$668.485,00	\$256.701,86	\$185.481,94

FODA

Las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de Muebles El Carrusel son las siguientes:



Fortalezas:

- Personal Capacitado
- Calidad de Marca
- Buen ambiente de Trabajo
- Diseño especial y de buen gusto de acuerdo al requerimiento del cliente
- Amplios espacios de trabajo

Oportunidades:

- Puntos de venta en Quito, Guayaquil y Cuenca
- Pertenecer al Grupo Empresaria Eljuri
- Mercado Internacional

Debilidades:

- Plan de producción inexistente.
- Liquidez.

Amenazas:

- Competencia de la materia prima en el sector de la producción de muebles.
- Situación económica del país

EMPLEADOS PRINCIPALES

A continuación, se detalla la nómina de los principales empleados de Muebles El Carrusel Cía. Ltda.:



Universidad de Cuenca
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Carrera de Contabilidad y Auditoría

Nombres y Sección	Fecha de Ingreso	Cargo
ADMINISTRACIÓN		
ZAMORA MARLON	6-jul-17	Gerente General
QUIZHPI GERMAN	12-ene-09	Jefe Área Técnica
GUAMAN MARILU	13-may-97	Jefe de RR. HH.
FARFAN TANIA	16-abr-14	Contadora
VENTAS DE FÁBRICA		
GONZALEZ GEOVANNY	25-jul-11	Jefe Operaciones
NARVAEZ GEOVANNY	1-sep-09	Director Proyectos
ROLDAN A. PAUL E.	16-ene-17	Coord. Diseño
ALMACÉN SUCRE		
CAPELO SILVIA	1-dic-17	Jefe de Almacén
ALMACÉN QUITO		
RIVADENEIRA MARIELA	18-jul-13	Jefe de Almacén
ALMACÉN GUAYAQUIL		
GOMEZ G. KERLY	7-mar-17	Jefe de Almacén
PRODUCCIÓN		
PREPARACIÓN		
CAMPOVERDE JULIO	1-may-90	Supervisor de área
MÁQUINAS-MANUFACTURA		
PARRA ANGEL	1-may-08	Supervisor de área
LIJADO		
VASQUEZ CECILIA H.	1-may-08	Supervisor de área
MONTAJE INICIAL		
ARIAS JULIA	1-jun-03	Supervisor de área
LACADO		
MOLINA JORGE	1-feb-99	Supervisor de área
TAPIZADO		
PACHECO ROLANDO	19-jul-00	Supervisor de área
MONTAJE INICIAL		



RUIZ EDGAR	16-feb-96	Supervisor Mont. Final
INSTALACIONES		
BRITO TEODORO	1-dic-83	Supervisor de área
PRODUCCIÓN		
GUAMAN CHRISTIAN	1-jul-98	Supervisor de Producción
ROLDAN DARWIN	22-abr-15	Gerente Producción

Tabla 4. Principales empleados de Muebles El Carrusel Cía. Ltda.

Elaborado: Autores

SISTEMA DE INFORMACIÓN AUTOMATIZADO

La empresa maneja como sistema de información financiera al programa Sagacorp creado por el Ing. Santiago García, el mismo que permite realizar movimientos contables, así como enlazar las operaciones de venta de los distintos almacenes de Quito, Guayaquil y Cuenca, el sistema genera todo tipo de reportes, así como la emisión de comprobantes electrónicos.

PUNTOS DE INTERÉS DE AUDITORÍA

En la auditoría a realizar nos enfocaremos en el departamento de producción, por lo cual nuestro punto de interés se centrará en:

- Cumplimiento de normas y políticas de producción implementadas por la administración.
- Cumplimiento del Manual de Funciones de la Entidad.
- Analizar cada uno de los componentes del proceso productivo para analizar posibles falencias u omisiones de control.
- Verificar la documentación de soporte del proceso productivo.



- Comprobar que las autorizaciones cuenten con las respectivas firmas de responsabilidad.
- Seguimiento y control al estado de los activos fijos que interviene en el proceso productivo.

ESTADO ACTUAL DE OBSERVACIONES EN AUDITORÍA ANTERIORES

Una vez realizado el conocimiento preliminar de la Empresa, así como de la documentación e informes de auditoría, podemos concluir que únicamente se han realizado auditorías financieras anuales, las mismas que son obligatorias por el ente regulador; en este caso, la Superintendencia de Compañías, y no se han realizado o no se tiene evidencia de auditorías de gestión a considerar para la elaboración del presente examen.

IDENTIFICACIÓN DE LOS COMPONENTES

Se identificó que los principales componentes a examinar corresponden al proceso de planificación, proceso de producción y al mantenimiento de la maquinaria e instalaciones.

INDICADORES DE GESTIÓN

Dentro del departamento de producción se maneja los siguientes indicadores de gestión, que sirven para medir la eficiencia, eficacia y economía del mismo:

INDICADOR	CÁLCULO	FRECUENCIA	PESO
Cumplimiento de la producción real ejecutada/producción programada	= Al 100%	Semanal	50%
# de horas promedio de retraso en la entrega de las ordenes de	<= 3 días	Semanal	20%



producción según planificación			
Valor monetario de reprocesos en producción/Valor producido	$\leq 1\%$	Semanal	10%
# de horas falta de trabajadores/# de total de horas disponibles	$\leq 5\%$	Semanal	10%
Sol en la planta	$\approx 85\%$	Semanal	5%
Accidentes de trabajo	$\approx 0\%$	Semanal	5%
TOTAL			100%

Tabla 5. Indicadores de Gestión del Departamento de Producción.

Elaborado: Gerencia General

EVALUACIÓN PRELIMINAR DEL CONTROL INTERNO

Se desarrolló un Cuestionario Integral para la Evaluación del Control Interno con preguntas por cada componente del COSO 3 y de acuerdo a sus 17 principios.

Los resultados fueron los siguientes:



	PONDE.	CALIFI.	NC	NC	NR	NR
ENTORNO DE CONTROL	210	160	76,19	ALTO	23,81	BAJO
EVALUACIÓN DE RIESGOS	130	80	61,54	MODERADO	38,46	MODERADO
ACTIVIDADES DE CONTROL	110	84	76,36	ALTO	23,64	BAJO
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	50	42	84,00	ALTO	16,00	BAJO
ACT. DE SEGUIMIENTO	60	40	66,67	MODERADO	33,33	MODERADO
TOTAL	560	396	70,71	MODERADO	29,29	MODERADO

Debilidades detectadas en la Evaluación Preliminar del Control Interno:

- No existe un código de ética que guíe el accionar de los empleados.
- No existe una planificación para mediano y largo plazo.
- Capacitación de personal deficiente.
- La organización no cuenta con la cantidad suficiente de recursos para hacer frente a las necesidades del departamento de producción.
- La empresa no cuenta con un sistema de control interno, el mismo se encuentra en desarrollo.

3.2 Planificación Específica

En la etapa de planificación específica se evalúa el grado de calidad del sistema de control interno y se empieza con la elaboración del Programa de Planificación Específica, seguido de los respectivos papeles de trabajo, para finalizar con el Reporte del Sistema de Control Interno en donde se comunican los resultados de la evaluación del control interno.

En esta fase también se elaboran los Programas de la Ejecución de la Auditoría por subcomponente.



3.2.1 Programa de Planificación Específica

PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA			PE/P	
Entidad: Muebles El Carrusel Cía. Ltda.				
Nombre de la Auditoría: Auditoría de Gestión al Departamento del Producción.				
Periodo: 1 de enero al 31 de diciembre de 2017				
Provincia: Azuay			Auditores: Pedro Aucay Andrea Torres	
Ciudad: Cuenca				
Fecha: 01 de junio de 2018				
No.	Detalle	Ref. PT	Elaborado por:	Fecha
1	Objetivo			
1.1	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar el Sistema de Control Interno del Departamento de Producción. Determinar, valorar e identificar los riesgos de auditoría por componente. Determinar los procedimientos de auditoría que serán aplicables a cada componente en la fase de ejecución mediante los programas de trabajo. 			
2	Procedimientos:			
2.1	<ul style="list-style-type: none"> Describa el proceso por medio de flujogramas y descripciones narrativas que se sigue para la planificación de la producción, proceso de producción y mantenimiento de maquinaria. 	PE/PT1 PE/PT2.1 PE/PT2.2 PE/PT2.3 PE/PT3	Pedro Aucay Andrea Torres	
2.2	<ul style="list-style-type: none"> Evalúe el Control Interno por cada componente: -Planificación. 	PE/PT4 PE/PT5	Pedro Aucay Andrea Torres	



	-Proceso de Producción: Área de Maquinado, Terminado y Tapizado. -Mantenimiento de Maquinaria.	PE/PT6		
2.3	<ul style="list-style-type: none"> Determine el nivel de riesgo y el nivel de confianza por cada componente e indique los resultados de Control Interno. 	PE/PT7 PE/PT8 PE/PT9	Pedro Aucay Andrea Torres	
2.4	<ul style="list-style-type: none"> Indique los resultados obtenidos mediante la evaluación de Control Interno 	ANEXO Oficio N. 002 -MC- 2018	Pedro Aucay Andrea Torres	
2.5	<ul style="list-style-type: none"> Elabore Programas de Auditoría por subcomponente a ser aplicados en la fase de ejecución. 	PE/PT10 PE/PT11 PE/PT12	Pedro Aucay Andrea Torres	
2.6	<ul style="list-style-type: none"> Elabore el Memorándum de Planificación Específica. 	PE/M	Pedro Aucay Andrea Torres	

3.2.2 Informe de Control Interno

Oficio N. 002 -MC-2018

Asunto: Informe de Evaluación del Sistema de Control Interno



Universidad de Cuenca
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Carrera de Contabilidad y Auditoría

Cuenca, 25 de junio del 2018

Dr. Marlon Zamora

GERENTE GENERAL-MUEBLES EL CARRUSEL CÍA. LTDA

Presente.

De nuestra consideración:

Como parte del desarrollo de la Auditoría de Gestión al Departamento de Producción de Muebles El Carrusel Cía. Ltda. del periodo 2017, se consideró la evaluación al sistema de control interno, con la finalidad de determinar los respectivos procedimientos de auditoría. Su objetivo fue establecer los niveles de confianza y riesgos de cada uno de los componentes mediante la aplicación del COSO III.

El estudio y evaluación de control interno permitió detectar al equipo de auditoría ciertos puntos críticos en los cuales se enfocarán las pruebas de auditoría, así como del procedimiento, alcance y naturaleza de dichas pruebas.

A continuación, detallamos los resultados encontrados en la evaluación, así como su respectiva conclusión y recomendación.

Atentamente;

Ing. Miriam López

SUPERVISORA DEL EQUIPO DE AUDITORÍA

Adjunto: Informe de Evaluación de Control Interno

Informe de Evaluación de Control Interno



No existen manuales de procesos para el desarrollo de actividades productivas.

Constatamos que el personal del departamento de producción de Muebles El Carrusel Cía. Ltda. cuentan con profesiogramas, en donde se delegan de forma clara y concisa las responsabilidades que cada empleado tiene en su puesto de trabajo, pero no con un manual de procedimientos, lo que impide evaluar el cumplimiento en el desarrollo de actividades, así como detectar falencias en los procesos productivos, duplicidad de funciones o procesos innecesarios, mientras que el COSO III menciona; “Para establecer y mantener un adecuado entorno de control es necesario contar con manuales de procesos y funciones que establezcan procedimientos para la detección de fraudes, un sistema de competencias y responsabilidades que se desarrollen con claridad, agilidad, eficacia y confianza con las limitaciones que se deben tener presentes en una empresa”; la administración se encuentra en el proceso de implementación de un sistema de control interno, motivo por el cual aún no ha realizado un manual de procedimientos en el área productiva lo que provoca que las tareas así como los procedimientos a realizar no se encuentren claramente establecidos.

Conclusión

El Departamento de Producción no cuenta con Manuales de Procesos que detallen claramente las actividades a desarrollar, incumpliendo con un adecuado ambiente de control que en el Coso III detalla la importancia de la correcta implementación de Manuales, la administración actual se encuentra en proceso de implementación de manuales para cada puesto de trabajo, pero la falta de los mismos ha provocado ineficiencia en los procesos, así como duplicidad de funciones.

Recomendación

Al Gerente de Producción.



Planificar y elaborar conjuntamente con la administración y jefes de área un manual de procedimientos para el área productiva.

No se realiza capacitaciones a los trabajadores del departamento de producción

La entidad no ha realizado ningún tipo de capacitación al personal de producción, el principio #4 nos indica que las empresas deben demostrar compromiso, para reclutar, capacitar y retener profesionales competentes según el COSO 3, la capacitación del personal cumple un rol muy importante en el incremento y mejora de la productividad, además amplía el conocimiento del empleado y ayuda a que los mismos se identifiquen con los objetivos que persigue la organización y generen un valor agregado en los procesos productivos, la principal razón por la que no se han realizado capacitaciones al personal es por la falta de presupuesto asignado a este componente, por lo que muchas de las veces se pierde eficiencia y eficacia en el proceso productivo por falta de conocimiento de nuevo métodos de producción.

Conclusión

El Carrusel Cía. Ltda. no ha realizado capacitaciones a sus empleados, evadiendo el principio #4 que nos indica que las empresas deben demostrar compromiso, para reclutar, capacitar y retener profesionales competentes, siendo la falta de presupuesto un obstáculo importante para cumplir con ello, lo que refleja la pérdida de eficiencia del departamento productivo y competitividad al no conocer de nuevos métodos de producción más eficientes.

Recomendación

Al Gerente General:



Asignar presupuesto para la capacitación del personal.

Al Gerente de Producción:

Programar junto con los supervisores de sección, capacitaciones al personal sobre la introducción de nuevas tecnologías de producción, manejo de maquinaria, y medidas de control,

No se lleva el control respectivo en cuanto al uso de equipo de protección industrial y existe desconocimiento del reglamento interno de seguridad y salud en el trabajo.

El departamento de recursos humanos entrega los suministros necesarios para que los empleados realicen sus labores, pero los mismos no los utilizan, por falta de instrucción sobre los riesgos y accidentes laborales que estos previenen, con el fin de identificar y evaluar riesgos (Principio #6 y 7), todas las empresas tienen la obligación de cumplir las leyes de seguridad y salud en el trabajo y aplicarlas en el medio laboral. Deben establecer un sistema de gestión en seguridad y salud ocupacional con disposiciones y directrices prácticas y de evaluación, conforme a lo establecido en la normativa de seguridad y salud en el trabajo.

Al existir una nula capacitación sobre la prevención de riesgos laborales, se observa un inadecuado uso de indumentaria de protección, así como de control, esto provoca que muchas de las veces los trabajadores estén expuestos a riesgos de trabajo como enfermedades y accidentes, etc.

Conclusión

La organización entrega los equipos de protección a todo el personal, pero los mismos no los usan y controlan adecuadamente, lo que difiere del principio 6 y 7 del COSO III, la falta de capacitación sobre riesgo laborales ha provocado la



omisión del uso adecuado de los equipos, lo que incrementa el riesgo de sufrir accidentes de trabajo o enfermedades.

Recomendación

A los Jefes de Sección:

Incentivar el cumplimiento en el uso de equipo de protección de sus trabajadores y llevar un registro del personal que no cumple con esta medida de seguridad.

Al Jefe de Recursos Humanos:

Socializar el reglamento de seguridad y salud en el trabajo con el personal de producción.

La organización no cuenta con respaldo de las operaciones realizadas.

La organización no cuenta con un archivo o respaldo externo que proteja la información del departamento de producción y en caso de ocurrir un imprevisto, el Instituto de Auditores Internos de España en el Resumen Ejecutivo Control Interno-Marco Integrado (2013) establece lo siguiente: ..."la Información es necesaria para que la organización pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno y soportar el logro de objetivos", contar con un respaldo de la información es un punto clave de toda organización, ya que la misma está expuesta a varios factores como desastres naturales, virus de computadores, hackers, etc. que provocarían una pérdida total o parcial de información muy importante para la organización, la falta de equipo externo y espacio físico para archivar la información importante a ocasionado que no se cumpla con este proceso, lo que incrementa el riesgo de sufrir la pérdida de información importante para la organización.

Conclusión



El Carrusel no cuenta con respaldo de información importante de la entidad que visto en el Resumen Ejecutivo Control Interno-Marco Integrado, punto clave de toda organización, la falta de recursos, así como de equipo impide que la organización realice el adecuado respaldo de información, lo que provoca que dicha información se pueda perder.

Recomendación

Al jefe del Departamento de Producción

Gestionar con la administración y la persona encargada de sistemas, la implementación de un respaldo externo que proteja la información de la entidad en caso de un imprevisto.

No cuentan con indicadores por cada área de producción, únicamente se realizan de forma global al departamento.

La organización cuenta con indicadores globales del departamento, pero no lo hace por cada área de proceso productivo, se deben utilizar indicadores para detectar ineficiencias, abusos y despilfarros para el componente de Actividades de Supervisión, su implementación es necesaria en el sistema control interno, por medio de ellos podemos evaluar el cumplimiento de objetivos y determinar en donde se encuentran las áreas críticas de un componente.

La nueva administración se encuentra en la implementación de un sistema de control interno, por lo que los indicadores del departamento de producción son globales mas no por área específica, lo que provoca que no se pueda determinar con fiabilidad el área que presente problemas o se encuentran con riesgos.

Conclusión

El departamento de producción cuenta con indicadores de gestión globales y no por secciones de producción, la implementación de indicadores por áreas



productivas se encuentra en proceso junto con el nuevo sistema de control interno, la falta de los mismos no permite identificar con fiabilidad las áreas críticas del departamento,

Recomendación

Al Gerente de Producción:

Elaborar e implementar conjuntamente con los jefes de áreas indicadores de gestión por cada uno de los subcomponentes de producción, para que la evaluación de cumplimiento de objetivos sea de un formar más específica, lo que facilite la toma de decisiones.

No se cumple con la evaluación de desempeño del personal según instructivo IDR-08.

El departamento de Recursos Humanos conjuntamente con el Gerente General de El Carrusel Cía. Ltda. elaboraron un instructivo de evaluación de desempeño el 06/10/2017, en el que se identifica que dicha evaluación se deberá realizar dos veces al año, las mismas que están a cargo de los Jefes Departamentales y que competen aspectos relacionados a la responsabilidad, calidad y optimización de recursos, organización, iniciativa y disciplina, el cumplimiento de este instructivo se encuentra sin efecto y las personas responsables no han realizado la evaluación correspondiente a los empleados que se encuentran a su cargo, según el principio #16 del componente de Actividades de Supervisión del COSO III, la organización debe realizar evaluaciones continuas e independientes para determinar mejoras y ajustes requeridos.

La falta de planificación ha provocado que la implementación del instructivo IDR-08 no se lleve a cabo y el incumplimiento del mismo imposibilita la toma de medidas correctivas en trabajadores que se encuentran con rendimiento bajo o insuficiente.



Conclusión:

No se ha realizado la evaluación de desempeño según instructivo IDR-08, lo mismo que no permite conocer la situación actual sobre el desempeño de los empleados; así como, imposibilita la toma de decisiones con acciones correctivas en aquellos trabajadores que se encuentren con un desempeño laboral bajo o insuficiente por falta de una planificación adecuada.

Recomendación:

Al Jefe de Recursos Humanos:

Planificar conjuntamente con los Jefes de Áreas la evaluación de desempeño a los empleados según instructivo IDR-08, utilizando la ficha técnica de evaluación

3.2.3 Memorándum de Planificación Específica

PE/M

MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA **MUEBLES EL CARRUSEL C. LTDA**



**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE
MUEBLES EL CARRUSEL C. LTDA
PERIODO 2017**

1. Referencia de la planificación específica.

El 25 de junio del 2018, con oficio N 002 -MC-2018 se comunicó los resultados de Control Interno.

2. Objetivos específicos por área o componentes

El componente analizado corresponde al Departamento de Producción, cuyos objetivos específicos se señalan en los programas de trabajo.

3. Resumen de los resultados de la evaluación de control interno

COMPONENTE	NIVEL CONFIANZA		NIVEL RIESGO	
PLANIFICACIÓN.	VALOR	NIVEL	VALOR	NIVEL
ENTORNO DE CONTROL	88,00%	ALTO	12,00%	BAJO
EVALUACION DE RIESGOS	91,67%	ALTO	8,33%	BAJO
ACTIVIDADES DE CONTROL	100,00%	ALTO	0,00%	BAJO
INF Y COMUNICACIÓN	86,00%	ALTO	14,00%	BAJO
ACT. DE SUPERVISIÓN	80,00%	ALTO	20,00%	BAJO
PRODUCCIÓN	VALOR	NIVEL	VALOR	NIVEL
ENTORNO DE CONTROL	77,00%	ALTO	23,00%	BAJO
EVALUACION DE RIESGOS	64,00%	MEDIO	36,00%	MEDIO
ACTIVIDADES DE CONTROL	63,33%	MEDIO	36,67%	MEDIO
INF Y COMUNICACIÓN	80,00%	ALTO	20,00%	BAJO
ACT. DE SUPERVISIÓN	76,67%	ALTO	23,33%	BAJO
MANTENIMIENTO	VALOR	NIVEL	VALOR	NIVEL
ENTORNO DE CONTROL	83,33%	ALTO	16,67%	BAJO
EVALUACION DE RIESGOS	25,00%	BAJO	75,00%	ALTO
ACTIVIDADES DE CONTROL	100,00%	ALTO	0,00%	BAJO
INF Y COMUNICACIÓN	100,00%	ALTO	0,00%	BAJO
ACT. DE SUPERVISIÓN	80,00%	ALTO	20,00%	BAJO



La evacuación de control interno determinó las siguientes debilidades que serán expuestas para el conocimiento de los altos mandos y directivos de Muebles El Carrusel Cía. Ltda.

- No existen manuales de procesos para el desarrollo de actividades productivas.
- No se realiza capacitaciones a los trabajadores del departamento de producción
- No se lleva el control respectivo en cuanto al uso de equipo de protección industrial.
- La organización no cuenta con respaldo de las operaciones realizadas.
- No cuentan con indicadores por cada área de producción, únicamente se realizan de forma global al departamento.
- No se cumple con la evaluación de desempeño del personal según instructivo IDR-08.
- No existe conocimiento por parte de personal de departamento de producción sobre el Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo.



Universidad de Cuenca
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Carrera de Contabilidad y Auditoría

4. Matriz de Evaluación y calificación de riesgos de auditoría

SUBCOMPONENTE	RIESGO Y SU FUNDAMENTO		CONTROL CLAVE	ENFOQUE DE LA AUDITORÍA	
				PROCEDIMIENTOS BASADOS EN:	
				PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO	PRUEBAS SUSTANTIVAS
PLANIFICACIÓN		Deficiencia en el cálculo de horas-hombre a ser utilizadas en el proceso productivo. (BAJO)	El Gerente de Operaciones utiliza análisis históricos para la planificación de las horas de trabajo.	Determine mediante indicadores eficiencia: la diferencia existente entre las horas planificadas y las horas ejecutadas.	
PLANIFICACIÓN		No cuenta con una correcta administración de inventarios. (BAJO)	Compras realiza la adquisición de insumos con relación a lo que refleja el sistema y las necesidades de los MRP.	Realice una constatación física de inventarios (mediante muestreo) y compárelos frente a la información que otorga el sistema.	
		Los egresos o requerimientos de materiales deben	Todos los egresos deben tener firmas del Gerente de	Determine la existencia de un archivo de	



Universidad de Cuenca
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Carrera de Contabilidad y Auditoría

PLANIFICACIÓN	RIESGO DE CONTROL	contar con firmas de responsabilidad. (BAJO)	Producción y Jefes de Áreas.	requerimiento de materiales ordenado cronológicamente y con firmas de respaldo.	
PRODUCCIÓN		No existen manuales de procedimientos en el área de producción. (MEDIANO)	Gerente de Producción y Jefes de Áreas deben tener manuales de procedimientos	Determine las razones por las cuales no existen manuales de procedimientos.	
PRODUCCIÓN		Deficiencia de controles en el desperdicio de materia prima. (BAJO)	Jefes de Área entregan al Bodeguero la materia prima no utilizada.	Determine mediante indicadores de eficiencia: El porcentaje de materia prima no utilizada.	
PRODUCCIÓN		Deficiencia en control de los reprocesos. (BAJO)	Jefes de Área corrigen la producción para evitar reprocesos	Determine el área en donde se originan reprocesos.	
PRODUCCIÓN		No existe control en el uso de indumentaria de protección. (BAJO)	Jefe de Área no realizan informes sobre el incumplimiento de obligaciones.	Verifique el cumplimiento del reglamento interno de seguridad y salud en el trabajo.	
		No se ha realizado la evaluación de	Jefe de Talento Humano debe	Determine el motivo por el cual no se	



Universidad de Cuenca
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Carrera de Contabilidad y Auditoría

PRODUCCION	RIESGO DE CONTROL	desempeño al personal con relación al instructivo IDR-08 (MODERADO)	planificar la evaluación de desempeño 2 veces al según instructivo IDR-08	cumple con el instructivo de evaluación IDR-08	
MANTENIMIENTO		Incumplimiento con el cronograma de mantenimiento (MEDIO)	Gerente de Producción realiza el cronograma de mantenimiento preventivo mensualmente y el de mantenimiento reactivo semanalmente.	Verifique mediante indicadores de eficacia: el grado de cumplimiento de los cronogramas preventivos y reactivos, así como la información registrada en los reportes de mantenimiento.	
PRODUCCIÓN		Deficiencia en el mantenimiento de las instalaciones del departamento de producción. (BAJO)	Gerente de Producción en conjunto con el Gerente General analizan las condiciones actuales de las instalaciones.	Verifique que las instalaciones productivas se encuentren en óptimas condiciones.	
Elaborado: Andrea Torres/Pedro Aucay. Revisado: Ing. Miriam López Fecha: 24 de junio de 2018					



5. Plan de muestreo de la auditoría

El componente objeto de estudio de la presente auditoría es:

- Departamento de Producción

Se pretende determinar si la gestión de dicho proceso se realizó de conformidad con los principios y criterios de eficiencia, eficacia y economía.

Procedimiento de Auditoría 1: (E1/PT5)

Determine mediante indicadores eficacia: la diferencia existente entre las horas planificadas y las horas ejecutadas.

- **Población:** La población para este procedimiento de auditoría, consta de la revisión física de MRP estadísticos de los últimos seis meses realizados por el Gerente de Operaciones.
- **Unidad de muestreo:** MRP estadísticos de los meses de enero a diciembre de 2017.
- **Tamaño de la muestra**
En el análisis de comparación entre las horas-hombre presupuestadas y reales use aplicará el método de muestreo no estadístico, para medir la variación del cumplimiento.

Procedimiento de Auditoría 2: (E1/PT3)

Realice una constatación física de inventarios (mediante muestreo) y compárelos frente a la información que otorga el sistema.

- **Población:** Inventario de insumos y materia prima que se encuentran en bodega.
- **Unidad de muestreo:** Revisión de 203 artículos del sistema.



- **Tamaño de la muestra:** En la verificación del inventario de bodega utilizaremos el muestreo estadístico aleatorio simple para realizar la conciliación del inventario físico con el sistema.

Procedimiento de Auditoría 3: (E1/PT4)

Determine la existencia de un archivo de egresos ordenado cronológicamente y con firmas de respaldo.

- **Población:** Archivo de egresos autorizados
- **Unidad de muestreo:** Archivo de egresos autorizados
- **Tamaño de la muestra:** Se realizará una verificación total del archivo de egresos correspondiente al periodo 2017.

Procedimiento de Auditoría 4: (E2/PT6)

Determine mediante indicadores de eficiencia: El porcentaje de materia prima desperdiciada.

- **Población:** Análisis MRP y egresos (Requerimientos de materiales), vs. materia prima devuelta a Bodega.
- **Unidad de muestreo:** Revisión de 20 MRP con sus respectivos egresos.
- **Tamaño de la muestra:** Utilizaremos el muestreo estadístico aleatorio simple para la selección de la muestra.

Procedimiento de Auditoría 5:(E2/PT3)

Verifique el cumplimiento del reglamento interno de seguridad y salud en el trabajo.

- **Población:** Departamento de Producción
- **Unidad de muestreo:** Áreas del Departamento de Producción



- **Tamaño de la muestra:** Muestro no estadístico para el análisis del cumplimiento del Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Procedimiento de Auditoría 6: (E2/PT9)

Verifique mediante indicadores de eficacia: el grado de cumplimiento de los cronogramas preventivos y reactivos, así como la información registrada en los reportes de mantenimiento.

- **Población:** Cronograma de mantenimiento de maquinaria preventivo y reactivos de los últimos meses del 2017.
- **Unidad de muestreo:** Reportes de mantenimiento y cronogramas de junio a diciembre 2017.
- **Tamaño de la muestra** Utilizaremos el método de muestreo no estadístico para analizar el grado de cumplimiento de cronogramas y reportes.

6. Programas de auditoría por componentes

Los programas se encuentran en los anexos correspondientes.

7. Recursos Humanos

EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO	NOMBRE
Auditor Supervisor	Ing. Miriam López
Auditor Operativo	Andrea Torres
Jefe de Equipo	Pedro Aucay

8. Cronograma de ejecución

	FECHA
--	-------



Orden de trabajo (contrato de aseguramiento)	08/05/2018
Inicio de trabajo de campo	09/07/2018
Finalización del Trabajo en el campo	25/07/2018
Discusión del borrador del informe con funcionarios	02/08/2018
Presentación del informe a la Dirección	04/08/2018
Emisión del informe final de auditoría	06/08/2018

9. Distribución de trabajo

Se emplearán 60 días laborables, distribuidos de la siguiente manera según las fases:

- **FASE I:** Planificación Preliminar
- **FASE II:** Planificación Específica
- **FASE III:** Ejecución
- **FASE IV:** Comunicación de Resultados

10. Recursos financieros

Materiales

MATERIALES
4 esferos
2 tablero
1 folder
2 resmas de papel A4
1 laptop

11. Firmas




.....
Ing. Miriam López
SUPERVISOR

.....
Pedro Aucay
JEFE DE EQUIPO

3.3 Ejecución

En la fase de Ejecución se concreta los Programas de Auditoría, y se reúne la evidencia necesaria y suficiente para emitir un criterio, se originan los hallazgos.

3.3.1 Programas de Ejecución

PROGRAMA DE EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA				E1/P	
Entidad: Muebles El Carrusel Cía. Ltda.					
Nombre de la Auditoría: Auditoría de Gestión al Departamento del Producción.					
Periodo: 1 de enero al 31 de diciembre de 2017					
Provincia: Azuay				Auditores: Pedro Aucay Andrea Torres	
Ciudad: Cuenca					
Fecha: 01 de julio de 2018					
No.	Detalle	Ref. PT	Elaborado por:	Fecha	
1	Objetivo				
1.1	<ul style="list-style-type: none">Realizar pruebas de Auditoría en el subcomponente de				




	Planificación para medir el grado de cumplimiento de objetivos con base a los criterios de eficiencia, eficacia y economía.				
2	Procedimientos:	Estimado	Utilizado	Fecha	Referencia
2.1	Procedimientos basados en pruebas de cumplimiento.				
	Determine el cumplimiento de los manuales de procesos del área de planificación y verifique que los empleados estén realizando las actividades indicadas en los profesiogramas.	1 día	1 día	7/07/18	E1/PT1
	Determine los motivos por los cuales no se han realizado capacitaciones al personal de planificación.	1 día	1 día	7/07/18	E1/PT2
	Realice una constatación física de inventarios (mediante muestreo) y compárelos frente a la información que otorga el sistema.	2 días	2 días	8/07/18	E1/PT3
	Determine la existencia de un archivo de requerimientos de materiales ordenado cronológicamente y con firmas de respaldo	1 día	1 día	9/07/18	E1/PT4
2.2	Mediante indicadores de eficiencia:				



	-Determine la variación existente entre las horas planificadas y las horas ejecutadas del área de producción.	1 día	1 día	9/07/18	E1/PT5
2.3	Mediante Indicadores de eficacia: Determine el cumplimiento de los objetivos del subcomponente de Planificación.	1 día	1 día	9/07/18	E1/PT6
2.4	Mediante Indicadores de economía: Determine el uso de toda la capacidad productiva con relación al trabajo planificado.	1 día	1 día	10/07/18	E1/PT7
2.5	Comunique los resultados provisionales.	2 días	2 días	20/07/18	E/R



PROGRAMA DE EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA				 E2/P	
Entidad: Muebles El Carrusel Cía. Ltda.					
Nombre de la Auditoría: Auditoría de Gestión al Departamento del Producción.					
Periodo: 1 de enero al 31 de diciembre de 2017					
Provincia: Azuay				Audidores: Pedro Aucay Andrea Torres	
Ciudad: Cuenca					
Fecha: 01 de julio de 2018					
No.	Detalle	Ref. PT	Elaborado por:		Fecha
1	Objetivo				
1.1	<ul style="list-style-type: none"> Realizar pruebas de Auditoría en el subcomponente de Producción y Mantenimiento para medir el grado de cumplimiento de objetivos con base a los criterios de eficiencia, eficacia y economía. 				
2	Procedimientos:	Estimado	Utilizado	Fecha	Ref.
2.1	Procedimientos basados en pruebas de cumplimiento. Determine las razones por la cuales no existen manuales de procedimientos del área de producción y mantenimiento y verifique que los empleados estén realizando las actividades indicadas en los profesiogramas.	1 día	1 día	12/07/18	E2/PT1



	Determine los motivos por los cuales no se han realizado capacitaciones al personal de producción y mantenimiento.	1 día	1 día	12/07/18	E2/PT2
	Evalué el cumplimiento del reglamento interno de salud y seguridad en el trabajo.	1 día	1 día	13/07/18	E2/PT3
	Determine los motivos por los cuales no se cumple con la evaluación de desempeño según instructivo IDR-08.	1 día	1 día	14/07/18	E2/PT4
	Verifique que las instalaciones productivas y de mantenimiento se encuentren en óptimas condiciones.	1 día	1 día	14/07/18	E2/PT5
2.2	Mediante indicadores de eficiencia:				
	-Determine el porcentaje del costo de materia prima no utilizada.	1 día	1 día	15/07/18	E2/PT6
	-Determine la capacidad ociosa del subcomponente de producción y mantenimiento.	1 día	1 día	15/07/18	E2/PT7
2.3	Mediante Indicadores de eficacia:				
	-Determine el número de horas promedio de retraso en la entrega de las órdenes de producción.	1 día	1 día	15/07/18	E2/PT8
	-Determine el grado de cumplimiento de los cronogramas preventivos y reactivos, así como la	1 día	1 día	15/07/18	E2/PT9



	información registrada en los reportes de mantenimiento.				
2.4	Mediante Indicadores de economía: -Margen Bruto en Ventas de los meses de junio a diciembre 2017.	1 día	1 día	16/07/2018	E2/PT10
2.5	Comunique los resultados provisionales.	2 días	2 días	20/07/18	E/R

3.3.2. Hojas de Hallazgos

 <div style="margin-left: 20px;"> HOJA DE HALLAZGOS MUEBLES EL CARRUSEL CÍA. LTDA </div>
Tipo de Auditoría: Auditoría de Gestión al Departamento de Producción
<p>Título del Hallazgo:</p> <p>No se han realizado capacitaciones al personal de planificación, producción y mantenimiento.</p> <p>Condición:</p> <p>No se han realizado capacitaciones al personal de planificación, producción y mantenimiento.</p>



Criterio:

El principio #4 del COSO 3 nos indica que las empresas deben demostrar compromiso, para reclutar, capacitar y retener profesionales competentes.

Causa:

Falta de recursos monetarios.

Efecto:

Falta de eficiencia en el personal de producción ya que no se encuentra actualizados sobre nuevos procesos y formas más ágiles de realizar sus labores, así como ineficiencia a la hora de presentar informes que faciliten la toma de decisiones y plantear soluciones.

Conclusión:

Muebles El carrusel Cía. Ltda. no ha realizado capacitaciones al personal de producción, incumpliendo con el principio 4 del COSO III, la falta de recursos es el principal inconveniente, disminuyendo la eficacia del departamento, así como de los informes originados en el mismo.

Recomendación:

Al Gerente General:

Asignar presupuesto para realizar capacitaciones al personal.

Al Jefe de Recursos Humanos y Gerente de Planificación y Producción.

Indagar al personal de planificación, producción y mantenimiento sobre temas de interés que permitan mejorar la eficiencia de los departamentos, y programar capacitaciones trimestrales.

Elaborado: Andrea Torres/Pedro Aucay.

Revisado: Ing. Miriam López

Fecha: 18 de julio de 2018



HOJA DE HALLAZGOS

MUEBLES EL CARRUSEL CÍA. LTDA

Tipo de Auditoría: Auditoría de Gestión al Departamento de Producción

Título del Hallazgo:

Sistema de información de inventarios deficiente.

Condición:

Solo el 61% de los ítems de materia prima analizada concuerdan con la información del sistema.

Criterio:

Dentro del marco conceptual de las NIIFs, se considera a la relevancia y representación fiel como cualidades fundamentales de la información, la información relevante es capaz de influir en la toma de decisiones de los usuarios; mientras que, la representación fiel asegura que información debe no sólo representar los fenómenos relevantes, sino que también debe representar fielmente los fenómenos que pretende representar, y para que representación fiel sea perfecta, debe cumplir con las características de completa, neutral y libre de error. (IASB, 2010)

Causa:

El departamento de Producción realiza devoluciones de materia prima a bodega por el concepto de sobrantes, pero la persona encargada en recibir los materiales no tiene acceso al sistema informático de inventarios y no puede realizar un reingreso de suministros en el mismo.



Efecto:

Sistema de control de inventarios deficiente, esto provoca un retraso en la planificación de las órdenes de producción, ya que la persona encargada de compras tiene que acercarse directamente a bodega a constatar si tiene o no los materiales necesarios para empezar a producir y una sobrevaloración de los costos.

Conclusión:

Únicamente el 61% del inventario concuerda con la información que otorga el sistema de contabilidad, es decir no se cumple con las características cualitativas fundamentales que debe poseer la información financiera, originado por las devoluciones de materia prima por parte del departamento de producción a bodega y falta de control del reingreso en el sistema, provocan que la información no sea confiable y que muchas de las veces se retrase la producción por constatar la existencia o no de insumos necesarios para la producción, así como una sobrevaloración de las órdenes de producción.

Recomendación:

Al Bodeguero, Jefe de Planificación y Gerente de Producción.

- Realizar un inventario de materia prima y realizar los ajustes necesarios en el sistema para que la información del mismo sea confiable y verídica.
- Implementar un sistema de seguimiento a la materia prima no utilizada y su reingreso a bodega y al sistema de información de inventarios.

Elaborado: Andrea Torres/Pedro Aucay.

Revisado: Ing. Miriam López

Fecha: 18 de julio de 2018



HOJA DE HALLAZGOS

MUEBLES EL CARRUSEL CÍA. LTDA

Tipo de Auditoría: Auditoría de Gestión al Departamento de Producción

Título del Hallazgo:

Incumplimiento del reglamento interno de salud y seguridad en el trabajo

Condición:

El incumplimiento de uso de equipos de protección, y la falta de señales de Prohibición, Advertencia y Etiquetado de Sustancias Peligrosas.

Criterio:

En el Art. 410 del Código de Trabajo, prevé que los empleadores están obligados a asegurar a sus trabajadores condiciones de trabajo que no presenten peligro para su salud o su vida y estos últimos están obligados a acatar las medidas de prevención y de seguridad e higiene determinadas en los reglamentos, adicionalmente en el Art. 434 del Código de Trabajo prescribe que toda empresa que cuente con más de diez trabajadores, el empleador está obligado a elaborar y someter a la aprobación del Ministerio del Trabajo, por medio de la Dirección Regional del Trabajo, un reglamento de higiene y seguridad que será renovado cada 2 años.

Causa:

Falta de monitoreo de los supervisores de cada área y despreocupación de anteriores administraciones ante el cumplimiento del reglamento.



Efecto:

Posibilidad de riesgos, tales como: enfermedades, accidentes, lesiones, etc. dentro de la planta de producción.

Conclusión:

El uso de equipo de protección por parte de los trabajadores y la implementación de señalización de seguridad es deficiente, incumpliendo con el Art 410 del Código de Trabajo, esto se ve reflejado en la falta de monitoreo por parte de los supervisores de cada área, así como por la falta de prevención por parte de la administración, lo cual provoca que sus trabajadores estén expuestos a sufrir accidentes de trabajo.

Recomendación:

Al Jefe de Recursos Humanos y Gerente de Producción

Realizar una socialización a los trabajadores sobre la importancia del cumplimiento del reglamento y el uso del equipo de protección, para que de esta manera se reduzcan los riesgos dentro del Departamento de Producción y se pueda precautelar la integridad de sus colaboradores.

Elaborado: Andrea Torres/Pedro Aucay.

Revisado: Ing. Miriam López

Fecha: 18 de julio de 2018



HOJA DE HALLAZGOS

MUEBLES EL CARRUSEL CÍA. LTDA

Tipo de Auditoría: Auditoría de Gestión al Departamento de Producción

Título de Hallazgo:

No se cumple con la evaluación de desempeño del personal según instructivo IDR-08.

Condición:

Solo se han realizado evaluaciones al área de Tapizado.

Criterio:

Según el principio #16 del componente de Actividades de Supervisión del COSO 3, la organización debe realizar evaluaciones continuas e independientes para determinar mejoras y ajustes requeridos.

El departamento de Recursos Humanos conjuntamente con el Gerente General de El Carrusel Cía. Ltda. elaboraron un instructivo de evaluación de desempeño (IDR-08) el 06/10/2017, en el que se identifica que dicha evaluación se deberá realizar dos veces al año, las mismas que están a cargo de los Jefes Departamentales y que competen aspectos relacionados a la responsabilidad, calidad y optimización de recursos, organización, iniciativa y disciplina

Causa:

Falta de Planificación.

Efecto:

Imposibilita la toma de medidas correctivas en trabajadores que se encuentran con rendimiento bajo o insuficiente



Conclusión:

Solamente se han realizado evaluaciones al personal de Tapizado, incumpliendo con el Instructivo IDR-08 por falta de una planificación adecuada, lo que imposibilita la toma de medidas correctivas en los trabajadores que se encuentran con rendimiento bajo o insuficiente.

Recomendación:

Al Jefe de Recursos Humanos:

Planificar conjuntamente con los Jefes de Áreas la evaluación de desempeño a los empleados según instructivo IDR-08, utilizando la ficha técnica de evaluación

Elaborado: Andrea Torres/Pedro Aucay.

Revisado: Ing. Miriam López

Fecha: 18 de julio de 2018



HOJA DE HALLAZGOS
MUEBLES EL CARRUSEL CÍA. LTDA

Tipo de Auditoría: Auditoría de Gestión al Departamento de Producción

Título de Hallazgo:

Instalaciones productivas y de mantenimiento deficientes

Condición:

- ✓ No existe un sistema de absorción de polvos y viruta.
- ✓ Existen espacios de la nave industrial que se encuentran saturados de desperdicios de madera, que incrementan el riesgo de sufrir algún percance por no dar el tratamiento debido a los mismos.



- ✓ La maquinaria que utilizan en el área productiva, tiene tecnología deficiente, lo que provoca un mantenimiento continuo de los mismos, provocando un estancamiento en el proceso productivo.
- ✓ El techo de la nave productiva, se encuentra en mal estado, lo mismo que provoca la filtración de agua en épocas de lluvia, ocasionando una para del proceso productivo para evitar daños en la maquinaria, así como precautelar la integridad de sus colaboradores

Criterio:

En el Art. 412.- Preceptos para la prevención de riesgos del Código de Trabajo nos indica: ... “El Departamento de Seguridad e Higiene del Trabajo y los inspectores del trabajo exigirán a los propietarios de talleres o fábricas y de los demás medios de trabajo, el cumplimiento de las órdenes de las autoridades, y especialmente de los siguientes preceptos:

1. Los locales de trabajo, que tendrán iluminación y ventilación suficientes, se conservarán en estado de constante limpieza y al abrigo de toda emanación infecciosa;
2. Se ejercerá control técnico de las condiciones de humedad y atmosféricas de las salas de trabajo;
3. Se realizará revisión periódica de las maquinarias en los talleres, a fin de comprobar su buen funcionamiento;
4. La fábrica tendrá los servicios higiénicos que prescriba la autoridad sanitaria, la que fijará los sitios en que deberán ser instalados”. (Ministerio del Trabajo, 2012).

Causa:

Falta de recursos monetarios.

Efecto:



La falta de mantenimiento puede llegar a ocasionar graves pérdidas; no solo de instalaciones, ya que también pone en riesgo la integridad de sus trabajadores.

Conclusión:

La nave industrial de El Carrusel está en malas condiciones y no cumple con el Art. 412 del Código de Trabajo, porque no existen los recursos suficientes para darle el mantenimiento adecuado, lo que puede provocar una alta posibilidad de riesgos y pérdidas económicas.

Recomendación:

Al Gerente General.

Asignar recursos para mejorar la calidad de las instalaciones productivas, y que de esta manera se puedan prevenir riesgos y pérdidas potenciales.

Elaborado: Andrea Torres/Pedro Aucay.

Revisado: Ing. Miriam López

Fecha: 18 de julio de 2018



HOJA DE HALLAZGOS

MUEBLES EL CARRUSEL CÍA. LTDA

Tipo de Auditoría: Auditoría de Gestión al Departamento de Producción

Título de Hallazgo:

Capacidad Ociosa Alta

Condición:

La capacidad ociosa de la planta es muy alta, llegando a representar el 48% del total de horas disponibles de todo el período auditado.

Criterio:

De acuerdo a la Planificación Operativa Anual de Muebles El Carrusel, plantea como uno de sus objetivos generales, que la capacidad efectiva real de la producción sea planificada y ejecutada en un 95%.

Causa:

La capacidad ociosa se ve reflejada por la falta de órdenes de producción y porque Muebles El Carrusel tiene un crédito limitado para la adquisición de materia prima con los proveedores

Efecto:

Incremento de costos, y rotación de personal, es decir el traslado temporal a otras estaciones de trabajo para las cuales no poseen la experiencia necesaria para desarrollar de la mejor manera sus operaciones.



Conclusión:

Muebles El Carrusel tiene una capacidad ociosa alta (48%) y no cumple con uno de sus objetivos primordiales causado por falta de órdenes de producción y crédito limitado en la compra de materia prima, lo que provoca un incremento en los costos, así como la rotación de personal a áreas no productivas o que no tenga experiencia.

Recomendación:

Al Gerente de Ventas.

Buscar nuevos mercados y alianzas para reducir esta capacidad, mejorar los niveles de ingresos y la capacidad productiva de la empresa.

Elaborado: Andrea Torres/Pedro Aucay.

Revisado: Ing. Miriam López

Fecha: 18 de julio de 2018



HOJA DE HALLAZGOS

MUEBLES EL CARRUSEL CÍA. LTDA

Tipo de Auditoría: Auditoría de Gestión al Departamento de Producción

Título de Hallazgo:

Retraso en la entrega de las órdenes de producción.

Condición:

Existe una gran cantidad de retrasos en la entrega de proyectos a los clientes de la empresa, con un mínimo de 5 horas y un máximo de 187 de horas de retraso de entrega.

Criterio:

Según el indicador de eficiencia establecido por la Gerencia General, las horas promedio de retraso en la entrega de órdenes de producción no debe superar las 72 horas (3 días).

Causa:

Crédito limitado con los proveedores para la adquisición de materiales.

Efecto:

Esto provoca que la credibilidad de la empresa disminuya y que se corra el riesgo de perder futuros proyectos por falta de seriedad en los tiempos de entrega.

Conclusión:



Muchos de los proyectos no son entregados a tiempo, por falta crédito en la adquisición de materiales lo que provoca malestar en los clientes de la empresa.

Recomendación:

Al Jefe de Operaciones y Gerente de Producción.

Realizar una planificación que asegure a la empresa y sus clientes el cumplimiento de los plazos establecidos, así como una capacitación a todo el departamento de producción para mejorar la eficiencia en el cumplimiento de procesos.

Al Área de compras:

Formular estrategias de compras y buscar nuevos proveedores que le brinde un cupo de crédito mayor al actual.

Elaborado: Andrea Torres/Pedro Aucay.

Revisado: Ing. Miriam López

Fecha: 18 de julio de 2018



HOJA DE HALLAZGOS
MUEBLES EL CARRUSEL CÍA. LTDA

Tipo de Auditoría: Auditoría de Gestión al Departamento de Producción

Título:

Deficiente manejo de reportes de mantenimiento preventivo y reactivo.

Condición:

Reportes deficientes.

Criterio:



El Instituto de Auditores Internos de España en el Resumen Ejecutivo Control Interno-Marco Integrado (2013) establece lo siguiente: ...”la Información es necesaria para que la organización pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno y soportar el logro de objetivos

Causa:

Falta de capacitación al personal de mantenimiento.

Efecto:

Difícil análisis de los reportes para poder determinar un porcentaje de cumplimiento.

Conclusión:

En el departamento de mantenimiento existen reportes deficientes sobre el cumplimiento de cronogramas preventivos y reactivos y para el COSO III, la información es necesaria como soporte para el logro de objetivos, esto se origina a que existe nula capacitación del personal de mantenimiento, lo que impide analizar los informes y tomar medidas correctivas.

Recomendación:

Al Gerente de Producción:

- Capacitar al personal de mantenimiento sobre la entrega de informes que faciliten la toma de decisiones.
- Ayudar al personal de mantenimiento a la entrega de informes a computadora y con un formato general y de fácil comprensión.

Elaborado: Andrea Torres/Pedro Aucay.

Revisado: Ing. Miriam López

Fecha: 18 de julio de 2018



3.4. Comunicación de Resultados

En esta etapa se comunica el Informe final de Auditoría.

3.4.1 Informe Final de la Auditoría

Cuenca, 15 de agosto del 2018

Sr.

Dr. Marlon Zamora`

GERENTE GENERAL DE MUEBLES EL CARRUSEL CIA. LTDA.

Presente.

De nuestras consideraciones:

Hemos efectuado la presente Auditoría de Gestión al Departamento de Producción en el periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre de 2017.

El objetivo de la auditoría es evaluar las actividades que se desarrollan en el Departamento de Producción y determinar el grado de eficiencia, eficacia y



economía, con el fin de emitir recomendaciones que ayuden al mejoramiento de la empresa.

Los resultados obtenidos se encuentran reflejados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones del presente informe.

Atentamente;

PEDRO AUCAY

ANDREA TORRES

AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
MUEBLES EL CARRUSEL CÍA. LTDA.
INFORMACIÓN INTRODUCTORIA
CAPITULO 1
ENFOQUE DE AUDITORÍA

1.1. Motivo del Examen

Por haber recibido el oficio No 001-MC-2018 con fecha 08 de mayo 2018, por solicitud del Gerente de Muebles El Carrusel Cía. Ltda. y por trabajo de Proyecto Integrador previa obtención al título de Contador Público Auditor.

1.2. Objetivo del Examen



Realizar una Auditoría de Gestión al Departamento de Producción de Muebles El Carrusel Cía. Ltda. (Grupo Eljuri) para el 2017, para verificar el grado de cumplimiento de los procedimientos y actividades realizadas.

1.3. Alcance de la Auditoría

El alcance de la presente auditoría comprende: Auditoría de Gestión al Departamento de Producción de Muebles el Carrusel Cía. Ltda. (Grupo Eljuri), comprendido en los subdepartamentos de Manufactura, Terminados, Tapizado, Instalación y Mantenimiento, así como todas las actividades desarrolladas por los mismos.

1.4. Objetivos de la Auditoría

Determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía de los procesos y actividades realizados en el Departamento de Producción.

- Verificar si las funciones establecidas responden a los objetivos y necesidades planteadas.
- Verificar y evaluar el correcto uso de los recursos.
- Identificar posibles riesgos.
- Formular recomendaciones que ayuden a mitigar riesgos y tomar medidas correctivas.

1.5. Componente Auditado

Departamento de Producción

1.6. Indicadores de Gestión

NOMBRE	FORMULA	DESCRIPCIÓN
Total, de horas no cumplidas en el departamento de	Horas Ejecutadas-Horas Planificadas.	Permite conocer la cantidad de horas planificadas no



Universidad de Cuenca
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Carrera de Contabilidad y Auditoría

producción en el periodo 2017.		ejecutadas en el departamento de producción.
Porcentaje de horas ejecutadas en el departamento de producción en el periodo de 2017.	Horas Ejecutadas/Horas Planificadas.	Permite conocer el porcentaje de cumplimiento de horas hombre en producción.
Porcentaje de proyectos ejecutados a tiempo por el departamento de producción entre el periodo de 2017.	N. de proyectos ejecutados/N de proyectos Planificados	Permite conocer el grado de cumplimiento de proyectos planificados
Total, de horas ociosas planificadas en el departamento de producción en el periodo de 2017.	Capacidad Efectiva-Carga de Trabajo	Determina el tiempo ocioso que posee el departamento de producción.
Porcentaje de capacidad ociosa del departamento de producción en el periodo de 2017.	Capacidad Ociosa/Capacidad Efectiva	Permite conocer el grado de tiempo muerto de la planta
% del costo de materia prima no utilizada en el departamento de producción en el periodo de 2017.	Costo de materia prima no utilizada / Costo total de materia prima	Determina el grado de impacto de la materia prima no utilizada vs el total de materia prima



Universidad de Cuenca
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Carrera de Contabilidad y Auditoría

Cantidad de horas de capacidad ociosa en el departamento de producción en el periodo de 2017.	$\text{Capacidad Efectiva} - \text{Capacidad Real}$	Determina la cantidad de hora sin trabajo de la planta
Porcentaje de capacidad ociosa en el departamento de producción en el periodo de 2017.	$(\text{Capacidad Ociosa} / \text{Capacidad Efectiva}) * 100$	Determina la cantidad de hora sin trabajo de la planta
Promedio de horas de retraso x orden de trabajo en la entrega en el departamento de producción en el periodo de 2017.	Total, de horas de retraso / total de proyectos entregados con retraso	Determina el promedio de horas de retraso por cada orden de producción entregada
% Margen Bruto	$(\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}) / \text{Ventas}$	Beneficio directo de la actividad de la empresa.
Rotación Cuentas por Pagar	$\text{Costo de Ventas} / \text{Cuentas por Pagar Promedio}$	Rotación de las cuentas por pagar.
Días de Rotación de Cuentas por Pagar	$360 / \text{Rotación de Cuentas por Pagar.}$	Días de rotación de las cuentas por pagar.



CAPITULO 2

INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD

2.1. Misión

Satisfacer las necesidades de sus clientes a través de la fabricación de productos garantizados con altas estándares de calidad, seguridad y diseño, los mismos que serán funcionales e innovadores al espacio para el cual están destinados.

2.2. Visión

Ser una empresa líder en el mercado nacional e internacional en la fabricación de mobiliario manteniendo calidad y diseño, optimizando toda nuestra cadena de valor y buscando mejorar día a día.

2.3. FODA de la Entidad

Las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de Muebles El Carrusel son las siguientes:

Fortalezas:

- Personal Capacitado
- Calidad de Marca
- Buen ambiente de Trabajo
- Diseño especial y de buen gusto de acuerdo al requerimiento del cliente
- Amplios espacios de trabajo



Oportunidades:

- Puntos de venta en Quito, Guayaquil y Cuenca
- Pertenecer al Grupo Empresaria Eljuri
- Mercado Internacional

Debilidades:

- Plan de producción inexistente.
- Liquidez.

Amenazas:

- Competencia de la materia prima en el sector de la producción de muebles.
- Situación económica del país

2.4. Base Legal

Muebles el Carrusel Cía. Ltda. rige sus actividades por el siguiente cuerpo legal:

- Código de Trabajo
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Ley de Seguridad Social
- Ley de Compañías
- Manuales, políticas y estatutos internos
- Reglamento Interno



2.5. Estructura Orgánica

2.6. Objetivos de la Entidad

- Generar y mantener en toda la organización una cultura de servicio al cliente interno y externo con altos estándares de calidad.
- Pretender lograr la exportación de complementos mobiliario, que por su diseño, calidad y precio sean competitivos.
- Proporcionar un clima organizacional que facilite el desarrollo permanente del recurso humano.
- Analizar los estándares competitivos.
- Incorporar capitales prioritarios de producción dentro de la compañía.
- Fabricar productos de alta calidad, manteniendo un diseño innovador.
- Mejorar procesos de producción, implementando tecnología, mejora de tiempos de fabricación, gestión de material y residuos, que simultáneamente ayuden a reducir costos.
- Alinear estratégicamente las áreas de la compañía hacia el objetivo, misión, visión en corto plazo.

CAPITULO 3

RESULTADOS DE AUDITORÍA

3.1. Comentarios al Análisis de Control Interno

Informe de Evaluación de Control Interno



No existen manuales de procesos para el desarrollo de actividades productivas.

Constatamos que el personal del departamento de producción de Muebles El Carrusel Cía. Ltda. cuentan con profesiogramas, en donde se delegan de forma clara y concisa las responsabilidades que cada empleado tiene en su puesto de trabajo, pero no con un manual de procedimientos, lo que impide evaluar el cumplimiento en el desarrollo de actividades, así como detectar falencias en los procesos productivos, duplicidad de funciones o procesos innecesarios, mientras que el COSO III menciona; “Para establecer y mantener un adecuado entorno de control es necesario contar con manuales de procesos y funciones que establezcan procedimientos para la detección de fraudes, un sistema de competencias y responsabilidades que se desarrollen con claridad, agilidad, eficacia y confianza con las limitaciones que se deben tener presentes en una empresa”; la administración se encuentra en el proceso de implementación de un sistema de control interno, motivo por el cual aún no ha realizado un manual de procedimientos en el área productiva lo que provoca que las tareas así como los procedimientos a realizar no se encuentren claramente establecidos.

Conclusión

El Departamento de Producción no cuenta con Manuales de Procesos que detallen claramente las actividades a desarrollar, incumpliendo con un adecuado ambiente de control que en el Coso III detalla la importancia de la correcta implementación de Manuales, la administración actual se encuentra en proceso de implementación de manuales para cada puesto de trabajo, pero la falta de los mismos ha provocado ineficiencia en los procesos, así como duplicidad de funciones.

Recomendación

Al Gerente de Producción.



Planificar y elaborar conjuntamente con la administración y jefes de área un manual de procedimientos para el área productiva.

No se realiza capacitaciones a los trabajadores del departamento de producción

La entidad no ha realizado ningún tipo de capacitación al personal de producción, el principio #4 nos indica que las empresas deben demostrar compromiso, para reclutar, capacitar y retener profesionales competentes según el COSO 3, la capacitación del personal cumple un rol muy importante en el incremento y mejora de la productividad, además amplía el conocimiento del empleado y ayuda a que los mismos se identifiquen con los objetivos que persigue la organización y generen un valor agregado en los procesos productivos, la principal razón por la que no se han realizado capacitaciones al personal es por la falta de presupuesto asignado a este componente, por lo que muchas de las veces se pierde eficiencia y eficacia en el proceso productivo por falta de conocimiento de nuevo métodos de producción.

Conclusión

El Carrusel Cía. Ltda., no ha realizado capacitaciones a sus empleados, evadiendo el principio #4 que nos indica que las empresas deben demostrar compromiso, para reclutar, capacitar y retener profesionales competentes, siendo la falta de presupuesto un obstáculo importante para cumplir con ello, lo que refleja la pérdida de eficiencia del departamento productivo y competitividad al no conocer de nuevos métodos de producción más eficientes.

Recomendación

Al Gerente General:

Asignar presupuesto para la capacitación del personal.



Al Gerente de Producción:

Programar junto con los supervisores de sección, capacitaciones al personal sobre la introducción de nuevas tecnologías de producción, manejo de maquinaria, y medidas de control,

No se lleva el control respectivo en cuanto al uso de equipo de protección industrial y existe desconocimiento del reglamento interno de seguridad y salud en el trabajo.

El departamento de recursos humanos entrega los suministros necesarios para que los empleados realicen sus labores, pero los mismos no los utilizan, por falta de instrucción sobre los riesgos y accidentes laborales que estos previenen, con el fin de identificar y evaluar riesgos (Principio #6 y 7), todas las empresas tienen la obligación de cumplir las leyes de seguridad y salud en el trabajo y aplicarlas en el medio laboral. Deben establecer un sistema de gestión en seguridad y salud ocupacional con disposiciones y directrices prácticas y de evaluación, conforme a lo establecido en la normativa de seguridad y salud en el trabajo.

Al existir una nula capacitación sobre la prevención de riesgos laborales, se observa un inadecuado uso de indumentaria de protección, así como de control, esto provoca que muchas de las veces los trabajadores estén expuestos a riesgos de trabajo como enfermedades y accidentes, etc.

Conclusión

La organización entrega los equipos de protección a todo el personal, pero los mismos no los usan y controlan adecuadamente, lo que difiere del principio 6 y



7 del COSO III, la falta de capacitación sobre riesgos laborales ha provocado la omisión del uso adecuado de los equipos, lo que incrementa el riesgo de sufrir accidentes de trabajo o enfermedades.

Recomendación

A los Jefes de Sección:

Incentivar el cumplimiento en el uso de equipo de protección de sus trabajadores y llevar un registro del personal que no cumple con esta medida de seguridad.

Al Jefe de Recursos Humanos:

Socializar el reglamento de seguridad y salud en el trabajo con el personal de producción.

La organización no cuenta con respaldo de las operaciones realizadas.

La organización no cuenta con un archivo o respaldo externo que proteja la información del departamento de producción y en caso de ocurrir un imprevisto, el Instituto de Auditores Internos de España en el Resumen Ejecutivo Control Interno-Marco Integrado (2013) establece lo siguiente: ...”la Información es necesaria para que la organización pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno y soportar el logro de objetivos”, contar con un respaldo de la información es un punto clave de toda organización, ya que la misma está expuesta a varios factores como desastres naturales, virus de computadores, hackers, etc. que provocarían una pérdida total o parcial de información muy importante para la organización, la falta de equipo externo y espacio físico para archivar la información importante a ocasionado que no se cumpla con este proceso, lo que incrementa el riesgo de sufrir la pérdida de información importante para la organización.

Conclusión



El Carrusel no cuenta con respaldo de información importante de la entidad que visto en el Resumen Ejecutivo Control Interno-Marco Integrado, punto clave de toda organización, la falta de recursos, así como de equipo impide que la organización realice el adecuado respaldo de información, lo que provoca que dicha información se pueda perder.

Recomendación

Al jefe del Departamento de Producción

Gestionar con la administración y la persona encargada de sistemas, la implementación de un respaldo externo que proteja la información de la entidad en caso de un imprevisto.

No cuentan con indicadores por cada área de producción, únicamente se realizan de forma global al departamento.

La organización cuenta con indicadores globales del departamento, pero no lo hace por cada área de proceso productivo, se deben utilizar indicadores para detectar ineficiencias, abusos y despilfarros para el componente de Actividades de Supervisión, su implementación es necesaria en el sistema control interno, por medio de ellos podemos evaluar el cumplimiento de objetivos y determinar en donde se encuentran las áreas críticas de un componente.

La nueva administración se encuentra en la implementación de un sistema de control interno, por lo que los indicadores del departamento de producción son globales mas no por área específica, lo que provoca que no se pueda determinar con fiabilidad el área que presente problemas o se encuentran con riesgos.

Conclusión



El departamento de producción cuenta con indicadores de gestión globales y no por secciones de producción, la implementación de indicadores por áreas productivas se encuentra en proceso junto con el nuevo sistema de control interno, la falta de los mismos no permite identificar con fiabilidad las áreas críticas del departamento,

Recomendación

Al Gerente de Producción:

Elaborar e implementar conjuntamente con los jefes de áreas indicadores de gestión por cada uno de los subcomponentes de producción, para que la evaluación de cumplimiento de objetivos sea de un formar más específica, lo que facilite la toma de decisiones.

No se cumple con la evaluación de desempeño del personal según instructivo IDR-08.

El departamento de Recursos Humanos conjuntamente con el Gerente General de El Carrusel Cía. Ltda. elaboraron un instructivo de evaluación de desempeño el 06/10/2017, en el que se identifica que dicha evaluación se deberá realizar dos veces al año, las mismas que están a cargo de los Jefes Departamentales y que competen aspectos relacionados a la responsabilidad, calidad y optimización de recursos, organización, iniciativa y disciplina, el cumplimiento de este instructivo se encuentra sin efecto y las personas responsables no han realizado la evaluación correspondiente a los empleados que se encuentran a su cargo, según el principio #16 del componente de Actividades de Supervisión del COSO III, la organización debe realizar evaluaciones continuas e independientes para determinar mejoras y ajustes requeridos.

La falta de planificación ha provocado que la implementación del instructivo IDR-08 no se lleve a cabo y el incumplimiento del mismo imposibilita la toma de



medidas correctivas en trabajadores que se encuentran con rendimiento bajo o insuficiente.

Conclusión:

No se ha realizado la evaluación de desempeño según instructivo IDR-08, lo mismo que no permite conocer la situación actual sobre el desempeño de los empleados; así como, imposibilita la toma de decisiones con acciones correctivas en aquellos trabajadores que se encuentren con un desempeño laboral bajo o insuficiente por falta de una planificación adecuada.

Recomendación:

Al Jefe de Recursos Humanos:

Planificar conjuntamente con los Jefes de Áreas la evaluación de desempeño a los empleados según instructivo IDR-08, utilizando la ficha técnica de evaluación

3.2. Resultados Específicos por Componente

COMPONENTE: Departamento de Producción.

SUBCOMPONENTE: Planificación – Producción – Mantenimiento.

**No se han realizado capacitaciones al personal de planificación,
producción y mantenimiento.**

La empresa El Carrusel Cía. Ltda. no ha realizado capacitaciones al departamento de producción y sus componentes de planificación, producción y mantenimiento, incumpliendo el principio #4 de COSO III que indica que las



empresas deben demostrar compromiso, para reclutar, capacitar y retener profesionales competentes.

La principal razón por la cual no se ha podido realizar capacitaciones al departamento de producción es la falta de recursos monetarios, lo cual ha provocado ineficiencia a la hora de presentar informes que faciliten la toma de decisiones y plantear soluciones, así como pérdida de eficiencia en los procesos productivos.

Conclusión:

Muebles El carrusel Cía. Ltda. no ha realizado capacitaciones al personal de producción, incumpliendo con el principio 4 del COSO III, la falta de recursos es el principal inconveniente, disminuyendo la eficacia del departamento, así como de los informes originados en el mismo.

Recomendación:

Al Gerente General:

Asignar presupuesto para realizar capacitaciones al personal.

Al Jefe de Recursos Humanos y Gerente de Planificación y Producción.

Indagar al personal de planificación, producción y mantenimiento sobre temas de interés que permitan mejorar la eficiencia de los departamentos, y programar capacitaciones trimestrales.

Sistema de información de inventarios deficiente.

Una vez determinado el tamaño de la muestra a aplicar, se procedió a realizar la respectiva comparación entre los datos de inventarios del sistema y el inventario físico que se encuentra en bodega, donde se constató que únicamente el 61,08% de la muestra analizada coinciden con la información que posee el sistema,



dentro del marco conceptual de las NIIFs, se considera a la relevancia y representación fiel como cualidades fundamentales de la información, la información relevante es capaz de influir en la toma de decisiones de los usuarios; mientras que, la representación fiel asegura que información debe no sólo representar los fenómenos relevantes, sino que también debe representar fielmente los fenómenos que pretende representar, y para que representación fiel sea perfecta, debe cumplir con las características de completa, neutral y libre de error. (IASB, 2010)

El departamento de Producción realiza devoluciones de materia prima a bodega por el concepto de sobrantes, pero la persona encargada en recibir los materiales no tiene acceso al sistema informático de inventarios y no puede realizar un reingreso de suministros en el mismo, lo que provoca que la información varíe tanto en el sistema como en la bodega y que exista un retraso en la planificación de las órdenes de producción, ya que la persona encargada de compras tiene que acercarse directamente a bodega a constatar si tiene o no los materiales necesarios para empezar a producir y una sobrevaloración de los costos.

Conclusión:

Únicamente el 61% del inventario concuerda con la información que otorga el sistema de contabilidad, es decir no se cumple con las características cualitativas fundamentales que debe poseer la información financiera, originado por las devoluciones de materia prima por parte del departamento de producción a bodega y falta de control del reingreso en el sistema, provocan que la información no sea confiable y que muchas de las veces se retrase la producción por constatar la existencia o no de insumos necesarios para la producción, así como una sobrevaloración de las órdenes de producción.

Recomendación:

Al Bodeguero, Jefe de Planificación y Gerente de Producción.

-Realizar un inventario de materia prima y realizar los ajustes necesarios en el sistema para que la información del mismo sea confiable y verídica.



-Implementar un sistema de seguimiento a la materia prima no utilizada y su reingreso a bodega y al sistema de información de inventarios

Incumplimiento del reglamento interno de salud y seguridad en el trabajo

Dentro de la organización existe incumplimiento en el uso de equipo de protección así como de la implementación de señalética de Prohibición, Advertencia y Etiquetado de Sustancias Peligrosas, En el Art. 410 del Código de Trabajo, prevé que los empleadores están obligados a asegurar a sus trabajadores condiciones de trabajo que no presenten peligro para su salud o su vida y estos últimos están obligados a acatar las medidas de prevención y de seguridad e higiene determinadas en los reglamentos, adicionalmente en el Art. 434 del Código de Trabajo prescribe que toda empresa que cuente con más de diez trabajadores, el empleador está obligado a elaborar y someter a la aprobación del Ministerio del Trabajo, por medio de la Dirección Regional del Trabajo, un reglamento de higiene y seguridad que será renovado cada 2 años.

La falta de monitoreo de los supervisores de cada área y despreocupación de anteriores administraciones ante el cumplimiento del reglamento de seguridad laboral ha provocado que se incremente la posibilidad de riesgos, tales como: enfermedades, accidentes, lesiones, etc. dentro de la planta de producción.

Conclusión:

El uso de equipo de protección por parte de los trabajadores y la implementación de señalización de seguridad es deficiente, incumpliendo con el Art 410 del Código de Trabajo, esto se ve reflejado en la falta de monitoreo por parte de los supervisores de cada área, así como por la falta de prevención por parte de la administración, lo cual provoca que sus trabajadores estén expuestos a sufrir accidentes de trabajo.

Recomendación:



Al Jefe de Recursos Humanos y Gerente de Producción

Realizar una socialización a los trabajadores sobre la importancia del cumplimiento del reglamento y el uso del equipo de protección, para que de esta manera se reduzcan los riesgos dentro del Departamento de Producción y se pueda precautelar la integridad de sus colaboradores.

No se cumple con la evaluación de desempeño del personal según instructivo IDR-08.

La evaluación de desempeño del personal de Muebles El Carrusel Cía. Ltda. no se ha realizado en su totalidad, únicamente se lo ha procedido a ejecutar en el subcomponente de Tapizados, el departamento de Recursos Humanos conjuntamente con el Gerente General de El Carrusel Cía. Ltda. elaboraron un instructivo de evaluación de desempeño el 06/10/2017, en el que se identifica que dicha evaluación se deberá realizar dos veces al año, las mismas que están a cargo de los Jefes Departamentales y que competen aspectos relacionados a la responsabilidad, calidad y optimización de recursos, organización, iniciativa y disciplina.

La falta de planificación de tiempos ha impedido realizar dicha evaluación a todo el departamento productivo lo que provoca la implementación de medidas correctivas en trabajadores que se encuentran con rendimiento bajo o insuficiente.

Conclusión:

Solamente se han realizado evaluaciones al personal de Tapizado, incumpliendo con el Instructivo IDR-08 por falta de una planificación adecuada, lo que imposibilita la toma de medidas correctivas en los trabajadores que se encuentran con rendimiento bajo o insuficiente.



Recomendación:

Al Jefe de Recursos Humanos:

Planificar conjuntamente con los Jefes de Áreas la evaluación de desempeño a los empleados según instructivo IDR-08, utilizando la ficha técnica de evaluación.

Instalaciones productivas y de mantenimiento deficientes

Mediante inspección conjunta con el Arq. Darwin Roldan (Gerente de Producción) se obtuvo los siguientes resultados:

- ✓ No existe un sistema de absorción de polvos y viruta.
- ✓ Existen espacios de la nave industrial que se encuentran saturados de desperdicios de madera, que incrementan el riesgo de sufrir algún percance por no dar el tratamiento debido a los mismos.
- ✓ La maquinaria que utilizan en el área productiva, tiene tecnología deficiente, lo que provoca un mantenimiento continuo de los mismos, provocando un estancamiento en el proceso productivo.
- ✓ El techo de la nave productiva, se encuentra en mal estado, lo mismo que provoca la filtración de agua en épocas de lluvia, ocasionando una para del proceso productivo para evitar daños en la maquinaria, así como precautelar la integridad de sus colaboradores

En el Art. 412.- Preceptos para la prevención de riesgos del Código de Trabajo nos indica: ... “El Departamento de Seguridad e Higiene del Trabajo y los inspectores del trabajo exigirán a los propietarios de talleres o fábricas y de los demás medios de trabajo, el cumplimiento de las órdenes de las autoridades, y especialmente de los siguientes preceptos:



- ✓ 1. Los locales de trabajo, que tendrán iluminación y ventilación suficientes, se conservarán en estado de constante limpieza y al abrigo de toda emanación infecciosa;
- ✓ 2. Se ejercerá control técnico de las condiciones de humedad y atmosféricas de las salas de trabajo;
- ✓ 3. Se realizará revisión periódica de las maquinarias en los talleres, a fin de comprobar su buen funcionamiento;
- ✓ 4. La fábrica tendrá los servicios higiénicos que prescriba la autoridad sanitaria, la que fijará los sitios en que deberán ser instalados". (Ministerio del Trabajo, 2012)

El estado de la nave industrial se mantiene así desde años atrás, no existe los recursos necesarios para mejorar las condiciones de las misma, la falta de mantenimiento puede llegar a ocasionar graves pérdidas; no solo de instalaciones, ya que también pone en riesgo la integridad de sus trabajadores.

Conclusión:

La nave industrial de El Carrusel está en malas condiciones y no cumple con el Art. 412 del Código de Trabajo, porque no existen los recursos suficientes para darle el mantenimiento adecuado, lo que puede provocar una alta posibilidad de riesgos y pérdidas económicas.

Recomendación:

Al Gerente General.

Asignar recursos para mejorar la calidad de las instalaciones productivas, y que de esta manera se puedan prevenir riesgos y pérdidas potenciales.

Existe una capacidad Ociosa Alta



La capacidad ociosa de la planta es muy alta, llegando a representar el 48% del total de horas disponibles de todo el período auditado, Muebles El Carrusel plantea como uno de sus objetivos generales es que la capacidad efectiva real de la producción sea planificada y ejecutada en un 95%.

La capacidad ociosa se ve reflejada por la falta de órdenes de producción y porque Muebles El Carrusel tiene un crédito limitado para la adquisición de materia prima con los proveedores lo que provoca un incremento de costos, y rotación de personal, es decir el traslado temporal a otras estaciones de trabajo para las cuales no poseen la experiencia necesaria para desarrollar de la mejor manera sus operaciones.

Conclusión:

Muebles El Carrusel tiene una capacidad ociosa alta (48%) y no cumple con uno de sus objetivos primordiales causado por falta de órdenes de producción y crédito limitado en la compra de materia prima, lo que provoca un incremento en los costos, así como la rotación de personal a áreas no productivas o que no tenga experiencia.

Recomendación:

Al Gerente de Ventas.

Buscar nuevos mercados y alianzas para reducir esta capacidad, mejorar los niveles de ingresos y la capacidad productiva de la empresa.

Retraso en la entrega de las órdenes de producción.

Existe una gran cantidad de retrasos en la entrega de proyectos a los clientes de la empresa, con un mínimo de 5 horas y un máximo de 187 de horas de retraso de entrega, según el indicador de eficiencia establecido por la Gerencia General, las horas promedio de retraso en la entrega de órdenes de producción no debe superar las 72 horas (3 días).



El poseer un crédito limitado con los proveedores para la adquisición de materiales provoca que no se cuente con todos los materiales para empezar con el proceso productivo, esto provoca que la credibilidad de la empresa disminuya y que se corra el riesgo de perder futuros proyectos por falta de seriedad en los tiempos de entrega.

Conclusión:

Muchos de los proyectos no son entregados a tiempo, por falta de crédito en la adquisición de materiales lo que provoca malestar en los clientes de la empresa.

Recomendación:

Al Jefe de Operaciones y Gerente de Producción.

Realizar una planificación que asegure a la empresa y sus clientes el cumplimiento de los plazos establecidos, así como una capacitación a todo el departamento de producción para mejorar la eficiencia en el cumplimiento de procesos.

Al Área de compras:

Formular estrategias de compras y buscar nuevos proveedores que le brinde un cupo de crédito mayor al actual.

Deficiente manejo de reportes de mantenimiento preventivo y reactivo.

Una vez analizado el subcomponente de mantenimiento se pudo observar que los reportes que se originan no son claros ni concisos relacionados con las actividades realizadas por este componente, El Instituto de Auditores Internos de España en el Resumen Ejecutivo Control Interno-Marco Integrado (2013) establece lo siguiente: ...”la Información es necesaria para que la organización pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno y soportar el logro de objetivos



La falta de capacitación en la elaboración de informes provoca que la información originada en este departamento no facilite la toma de decisiones, así como no poder determinar un porcentaje de cumplimiento del departamento.

Conclusión:

En el departamento de mantenimiento existen reportes deficientes sobre el cumplimiento de cronogramas preventivos y reactivos y para el COSO III, la información es necesaria como soporte para el logro de objetivos, esto se origina a que existe nula capacitación del personal de mantenimiento, lo que impide analizar los informes y tomar medidas correctivas.

Recomendación:

Al Gerente de Producción:

- Capacitar al personal de mantenimiento sobre la entrega de informes que faciliten la toma de decisiones.
- Ayudar al personal de mantenimiento a la entrega de informes a computadora y con un formato general y de fácil comprensión.

4.1 Conclusiones

Mediante el desarrollo de la Auditoría de Gestión al Departamento de Producción de Muebles El Carrusel Cía. Ltda. por el periodo comprendido del 1 de enero al 30 de diciembre del 2017, se lograron cumplir con los objetivos planteados al inicio de la auditoría.

- Muebles El Carrusel Cía. Ltda. es una organización que se encuentra implementando un sistema de control interno nuevo, ya que existen muchas falencias en los métodos de control.
- La capacitación que recibe el personal es nula, debido principalmente a falta de un presupuesto asignado para este componente.



- La información que refleja el sistema de inventarios no corresponde a la información generada en bodega, donde se constató que únicamente el 61,08% de la muestra analizada coincide con la información en el sistema y la bodega.
- Existe omisión en algunos Artículos del reglamento interno de salud y seguridad en el trabajo, los mismos que se encuentran en trámite de implementación por la administración actual.
- No se cumple con el instructivo de evaluación IDR-08 aprobada por la Gerencia General.
- La condición de la nave industrial es mala, por lo que necesita ser intervenida de la manera más oportuna posible.
- La capacidad ociosa de la planta es muy alta, debido en muchas ocasiones a la falta de proyectos para la entidad y un cupo limitado de crédito de proveedores.
- Existe una gran cantidad de retrasos en la entrega de proyectos a los clientes de la empresa, con un mínimo de 5 horas y un máximo de 187 de horas de retraso de entrega.
- No existe un formato preestablecido para la presentación de informes y el cumplimiento de cronogramas preventivos y reactivos, que imposibilita la toma de decisiones.

4.2. Recomendaciones

Las siguientes recomendaciones realizadas por el equipo de auditoría están guiadas bajo los resultados del presente examen, así como de los principios de eficiencia, eficacia y economía:

- Continuar con el proceso de implementación del sistema de control interno, ya que de esta manera se incrementaría la eficiencia, eficacia y economía de las actividades desarrolladas en la organización.



- Designar recursos para la capacitación del personal, así como charas, cursos, reuniones, etc. que motiven al personal a cumplir con los objetivos de la empresa.
- Realizar la constatación física del inventario de bodega para determinar y cuadrar la información que proporciona la empresa con lo que en realidad posee físicamente.
- Controlar de mejor manera el cumplimiento del reglamento interno de salud y seguridad en el trabajo, así como socializar el mismo, su importancia y las sanciones que provocarían la omisión de los artículos que posee el mismo.
- Realizar el respectivo mantenimiento de la nave industrial, ya que en la actualidad las condiciones que presenta la misma son malas, lo que podría ocasionar la pérdida de recursos.
- Implementar un nuevo sistema de comercialización para incrementar las ventas y de esta manera, disminuir la capacidad ociosa de la planta.
- Buscar nuevos proveedores que les otorguen un cupo de crédito un poco más amplio.
- Controlar el cumplimiento de la planificación de la producción, para reducir el tiempo de demora en entrega de proyectos.

4.3 Bibliografía:

- CGE. (2002). *Manual de Auditoría Gestión*. Direccion de Investigacion Técnica, Normativa y Desarrollo Administrativo.
- CGE. (2011). *Guía Metodológica para Auditoría de Gestión*. Quito: Contraloria General del Estado.



- CGE. (2011). *Guía Metodológica para Auditoría de Gestión*. QUITO: CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO.
- García, R. d. (2008). *Auditoría de Gestión*. Vedado, La Habana, Cuba: Félix Varela.
- García, R. d. (2008). *Auditoría de Gestión-Conceptos y Métodos*. La Habana: Félix Varela.
- González, J. R. (s.f.). *Auditoria Fundamentos*.
- IASB. (2010). *Marco Conceptual para la Preparación y Elaboración de Estados Financieros*.
- Instituto de Auditores Internos de España. (2013). *Control Interno-Marco Integrado*. PWC.
- INTOSAI. (2013). *Principios Fundamentales de la Auditoria de Desempeno*. China: Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI).
- Ministerio del Trabajo. (2012). *Código de Trabajo*.
- Morales, H. S. (2012). *Introducción a la Auditoría*. Mexico.
- NIA-200. (2013). *OBJETIVOS GLOBALES DEL AUDITOR INDEPENDIENTE Y LA REALIZACIÓN DE LA AUDITORÍA CONFORME A LAS NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORÍA*. España: adaptada para su aplicación en España mediante Resolución del Instituto de Contabilidad y Auditoría.
- NIA-315. (2013). *IDENTIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE LOS RIESGOS DE INCORRECCIÓN MATERIAL MEDIANTE EL CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD Y DE SU ENTORNO*. España: adaptada para su aplicación en España mediante Resolución del Instituto de Contabilidad y Auditoría de.



NIA-320. (2013). *Documentación de Auditoría*. España: adaptada para su aplicación en España mediante Resolución del Instituto de Contabilidad y Auditoría.

NIA-500. (2013). *Evidencia de la Auditoría*. España: Adaptada para su aplicación en España mediante Resolución del Instituto de Contabilidad y Auditoría.

NIA-530. (2013). *Muestreo de la Auditoría*. ESPAÑA.

UTPL. (s.f.). *Guía didáctica de Auditoría de Gestión*. Cuenca: Universidad Técnica Particular de Loja.



Anexos



INFORME A LA VISITA PREVIA A MUEBLES EL CARRUSEL

Tipo de Auditoría: Auditoría de Gestión al Departamento de Producción

PP/PT1

Objetivo:

- Conocer la distribución de los diferentes departamentos y solicitar apoyo de información a los responsables.

INSTALACIONES MUEBLES EL CARRUSEL CÍA. LTDA

Ubicación:

Muebles El Carrusel Cía. Ltda. está ubicada en la ciudad de Cuenca, en el Sector del Parque Industrial en las calles Paseo Río Machángara y Cornelio Vintimilla, cuenta con almacenes en Quito, Guayaquil y Cuenca, pertenece al Grupo Empresarial Eljuri.

Horario de Atención:

El horario de atención en Planta es de 8:00 a 1:00 y de 2:00 a 5:00 de lunes a viernes, sus almacenes en Quito, Guayaquil y Cuenca cuenta con horarios extendidos de 10:00 a 7:00 de lunes a viernes y de 10:00 a 1:00 los sábados.

Distribución:

Muebles El Carrusel se encuentra funcionando aproximadamente 36 años, y 16 años en su ubicación actual, cuenta con 5 departamentos y 54 empleados.

- Ventas.



- Administrativo.
- Contabilidad
- Operaciones
- Producción

Datos Almacén Cuenca:

Dirección: Sucre y Huayna Cápac Esquina

Teléfono: (07) 2803303

Datos Almacén Quito:

Dirección: Av. del Parque OE7-86 y Alonso Torres CC. El Bosque

Teléfono: (02) 3317718

Datos Almacén Guayaquil:

Dirección: Francisco de Orellana y Miguel Alcívar (Diagonal Hilton Colón)

Teléfono: (04) 2681962

Elaborado: Andrea Torres/Pedro Aucay.

Revisado: Ing. Miriam López

Fecha: 24 de abril de 2018



INFORME ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE MUEBLES EL CARRUSEL CÍA. LTDA

Tipo de Auditoría: Auditoría de Gestión al Departamento de Producción **PP/PT2**

Objetivo:

- Conocer misión, visión, valores, principios, políticas, estatutos, reglamentos, operaciones, actividades, base legal, FODA, etc.

Se efectuó la siguiente cedula narrativa con el fin de obtener más información de la entidad a ser auditada, la misma que consta de una entrevista al Dr. Marlon Zamora, Gerente General de Muebles el Carrusel Cía. Ltda.

La mismas que consta de las siguientes preguntas:

1. Cuenta la empresa con un plan estratégico.

Si

2. Que leyes rigen sus actividades.

Las principales leyes que rigen nuestras actividades son:

- El código del trabajo,
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno,
- Ley de Seguridad Social,
- Ley de Superintendencia de Compañías

3. La empresa cuenta con un reglamento interno.

Muebles El Carrusel cuenta con dos reglamentos internos:



- El Reglamento de Salud y Seguridad
- Manual de Funciones

4. La empresa cuenta con indicadores de gestión.

Cada departamento cuenta con indicadores de gestión, y el departamento de producción con indicadores de productividad.

5. Se han realizado auditorías anteriores

Auditorías Financieras se realizan cada año como dicta la ley.

6. La empresa cuenta con un sistema de control interno

Se está empezando a desarrollar, pero no contamos con su aplicación aún.

7. Cuáles cree Ud. que son las principales deficiencias del departamento de Producción.

La principal deficiencia es el bajo nivel de productividad generado por varios factores como falta de control interno, recursos humanos y materiales, falta de mejoras en los procesos

8. Aplica normas ISO su Organización

Se está implementando el respectivo manual de la ISO9001-2001, así como tramitando su certificación.

Elaborado: Andrea Torres/Pedro Aucay.

Revisado: Ing. Miriam López

Fecha: 24 de abril de 2018



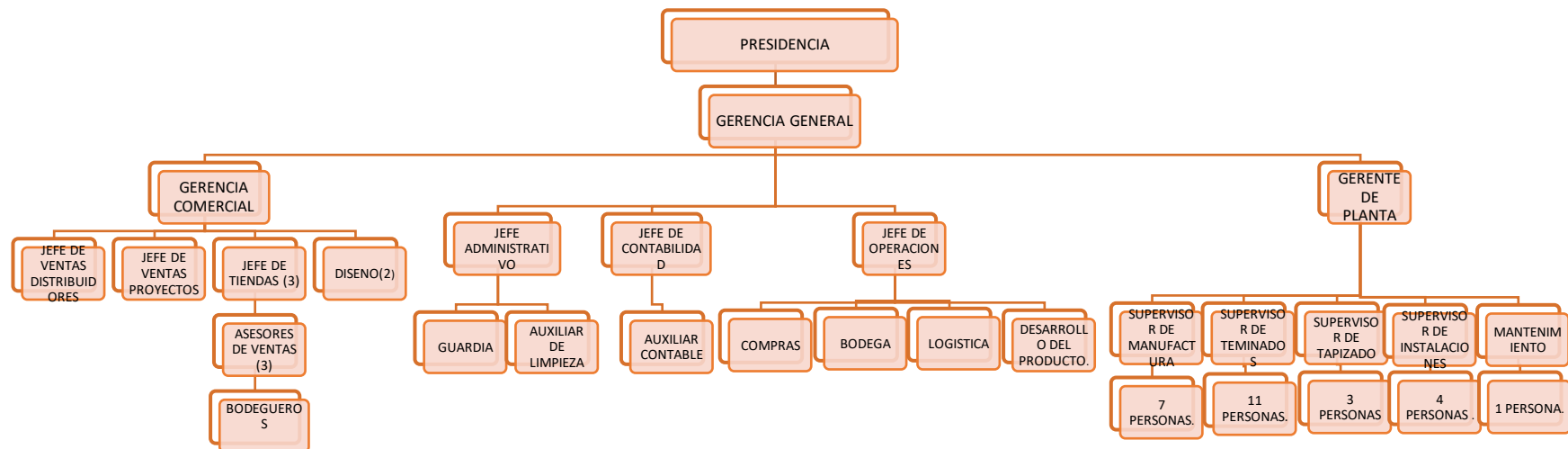
INFORME DOCUMENTACIÓN SOLICITADA AL JEFE DE RECURSOS HUMANOS

Tipo de Auditoría: Auditoría de Gestión al Departamento de Producción

PP/PT3

Objetivo:

- Conocer cómo se encuentra estructurado Muebles El Carrusel Cía. Ltda. y las personas que laboran en ella





Universidad de Cuenca
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Carrera de Contabilidad y Auditoría

Elaborado: Andrea Torres/Pedro Aucay.

Revisado: Ing. Miriam López

Fecha: 24 de abril de 2018



INFORME DOCUMENTACIÓN SOLICITADA AL JEFE DE RECURSOS HUMANOS

Tipo de Auditoría: Auditoría de Gestión al Departamento de Producción **PP/PT4**

Objetivo:

- Conocer cómo se encuentra estructurado Muebles El Carrusel Cía. Ltda. y las personas que laboran en ella

Nómina de Empleado El Carrusel Cía. Ltda.

No	NOMBRES Y SECCION	FECHA INGRESO	CARGO
	PREPARACION		
1	CAMPOVERDE JULIO	1-may-90	Operador maquina1
2	NIEVES MANUEL	16-ago-05	Op. Máquina/Calderista
	MAQUINAS-MANUFACT		
3	BACULIMA J. JUAN	16-ene-12	Operador maquina1
4	PARRA ANGEL	1-may-08	Operador maquina1
	LIJADO		
5	BONILLA SILVIA	1-jun-09	Lijadora Manual
6	CHUISACA CARLOS	9-mar-09	Op. Lijador Banda
7	VASQUEZ CECILIA H.	1-may-08	Supervisor Área
	MONTAJE INICIAL		
8	ARIAS JULIA	1-jun-03	Supervisor Área
9	CHIMBO CELINA	9-ago-05	Lijadora Manual
10	JIMBO C. JESSICA	1-sep-15	Lijadora Manual
11	NEIRA DORA	26-mar-12	Lijadora manual
12	PERALTA MARCO	1-oct-05	Armador 1
13	PINEDA CUMANDA	1-may-08	Lijadora manual



Universidad de Cuenca
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Carrera de Contabilidad y Auditoría

14	ZHUNIO VICTOR	18-sep-95	Op. Prensa cuerpo
	LACADO		
15	ALVARADO ROSA	21-jul-08	Lijadora Manual sello
16	MEJIA ROSARIO	15-ene-01	Op. De cabina sello
17	MOLINA JORGE	1-feb-99	Supervisor/lacado
18	SIBRI MANUEL	27-ago-14	Op. De cabina lacado
19	URGILES BLANCA	26-may-09	Lijadora Manual sello
	TAPIZADO		
20	CRIOLLO MARISOL	20-sep-95	Costurera-corte
21	PACHECO ROLANDO	19-jul-00	Superv. Tapizado
	MONTAJE FINAL		
22	CEDILLO ROSARIO	16-abr-09	Ayud. Empacado
23	RUIZ EDGAR	16-feb-96	Supervisor Mont. Final
	INSTALACIONES		
24	BRITO TEODORO	1-dic-83	Instalador
25	DELEG MANUEL	13-ago-97	Instalador
	MANTENIMIENTO		
26	LLAGUARIMA ANGEL	3-ago-09	Ayudante Mantenimiento
	PRODUCCION		
27	GUAMAN CHRISTIAN	1-jul-98	Superv. Producción
28	QUIZPHI DIEGO	1-ago-93	Jefe Planta
29	ROLDAN DARWIN	22-abr-15	Gerente Producción
30	TUAPANTE LUIS	1-ago-17	Aux. Producción
	MATRICERIA		
31	GUAMAN ANGEL	1-ago-92	Matricero
	BODEGA MATER.PRIMA		
32	CARCHI F. LUIS R.	15-mar-99	Bodeg. Materia Prima
	ADMINISTRACION		
33	CASTILLO CARLOS	1-may-08	Ayud. De Logística
34	DIAZ SANTIAGO	1-may-08	Asistente Sistemas
35	FARFAN TANIA	16-abr-14	Contadora
36	GUAMAN MARILU	13-may-97	Jefe de RR. HH
37	QUIZHPI GERMAN	12-ene-09	Jefe Área Técnica



Universidad de Cuenca
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Carrera de Contabilidad y Auditoría

38	SARMIENTO MERCEDES	1-abr-93	Auxiliar Limpieza
39	TORRES ANDREA	22-ago-17	Auxiliar Contable
40	TORRES V. CHRISTIAN A.	2-oct-17	Servicios Generales
41	ZAMORA MARLON	6-jul-17	Gerente General
	VENTAS FABRICA		
42	GONZALEZ GEOVANNY	25-jul-11	Jefe Operaciones
43	GUARTAZACA ALBERTO	1-jun-16	Asist. Administrativo
44	NAJERA FABIAN	5-feb-18	Asist. Administrativo
45	NARVAEZ GEOVANNY	1-sep-09	Director Proyectos
46	ROLDAN A. PAUL E.	16-ene-17	Coord. Diseño
47	VILLA JORGE	2-oct-13	Chofer
	ALM. SUCRE		
48	CRESPO ALBA	5-ene-10	Servicios Generales
49	CAPELO SILVIA	1-dic-17	Jefe de Almacén
	ALM. QUITO		
50	ITURRALDE SEGUNDO	15-ago-95	Conserje
51	RIVADENEIRA MARIELA	18-jul-13	Jefe de Almacén
	ALM. GUAYAQUIL		
52	CRUZ AYALA NATHALIA	10-jul-17	Vendedora
53	GOMEZ G. KERLY	7-mar-17	Jefe de Almacén
54	MORAN M. CARLOS A.	13-feb-17	Bodeguero

Tabla 6. Nómina de Empleado El Carrusel Cía. Ltda.

Elaborado: Autores

Elaborado: Andrea Torres/Pedro Aucay.

Revisado: Ing. Miriam López

Fecha: 24 de abril de 2018



**INFORME ENTREVISTA AL GERENTE DE PRODUCCIÓN DE
MUEBLES EL CARRUSEL CÍA. LTDA**

Tipo de Auditoría: Auditoría de Gestión al Departamento de Producción

PP/PT5



Objetivo:

- Conocer de manera general el Departamento de Producción.
- Conocer su metodología o proceso de producción.
- Conocer los indicadores de gestión.

Proceso Productivo del Departamento:

El área de producción de Muebles El Carrusel cuenta de 7 secciones principales distribuidas en 5 áreas de la siguiente manera:

5. Manufactura: - Preparación
 - Maquinado
 -Lijado Inicial
6. Terminados: -Montaje Inicial
 -Lacado
 -Montaje Final y Empacada
3. Tapizado
4. Instalación
5. Mantenimiento



Hojas de Ruta.

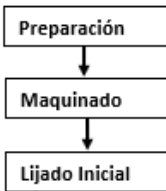


Gerente de Producción

(Analiza, revisa y planifica los MRP y Hojas de Ruta)



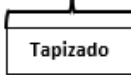
1. Área de Manufactura



2. Área de Terminados



3. Área de Tapizado



4. Mantenimiento

Bodega de Productos Terminados

5. Instalaciones

Gráfico 2: Proceso Productivo de Muebles El Carrusel Cía. Ltda.
Elaborado: Autores

Maquinaria del departamento de Producción:



Universidad de Cuenca
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Carrera de Contabilidad y Auditoría

MAQUINARIA DE MUEBLES "CARRUSEL"

SECCIÓN : PREPARACIÓN					
CODIGO	DESCRIPCIÓN	MOTORES	NEUTRO	FASES	POTENCIA HP (*CV)
P-01	TROZADORA	PRINCIPAL	1	3	7,5
		SECUNDARIO	1	3	2
P-02A	TRANSPORTADORA DE BANDA	PRINCIPAL	1	3	1
P-02B	CANTEADORA DE LINEA	PRINCIPAL	1	3	20
		SECUNDARIO	1	3	2
		SECUNDARIO	1	3	1,5
P-03A	TRANSPORTADORA DE BANDA	PRINCIPAL	1	3	1
P-03B	CEPILLADORA DE LINEA	PRINCIPAL	1	3	40
		SECUNDARIO	1	3	1
		SECUNDARIO	1	3	5
P-04	SIERRA MULTIPLE	PRINCIPAL	1	3	42
		SECUNDARIO	1	3	1,8
PROYECCIÓN	SIERRA MULTIPLE	PRINCIPAL	1	3	42
		SECUNDARIO	1	3	1,8
P-05A	RIEL ENCOLADORA	PRINCIPAL	1	3	1
P-05B	PRENSA (ENSAMBLADORA)				
S/C	PRENSA (ENSAMBLADORA)				
P-06	CEPILLADORA "GRUANES"	PRINCIPAL	1	3	15*
		SECUNDARIO	1	3	7,5*
		SECUNDARIO	1	3	7,5*
		SECUNDARIO	1	3	15*
P-05A	CEPILLADORA	PRINCIPAL	1	3	40
		SECUNDARIO	1	3	1
		SECUNDARIO	1	3	5
P-07	CANTADORA "MEJA"	PRINCIPAL	1	3	3KW
P-08	CEPILLADORA WHITNEY	PRINCIPAL	1		50
		SECUNDARIO	1		30
S/C	ENCHAPADORA DE PIEZAS CURVAS	PRINCIPAL			3,5

Tabla 7. Maquinaria Sección Preparación.

Elaborado: Ing. Henry Criollo



Universidad de Cuenca
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Carrera de Contabilidad y Auditoría

SECCIÓN : MAQUINAS					
CODIGO	DESCRIPCIÓN	MOTORES	NEUTRO	FASES	POTENCIA HP (*CV)
M-01	SIERRA "DAFIGO"	PRINCIPAL		3	6,6
M-13	COPIADORA DE PATAS	PRINCIPAL			2-2-0,8-0,8
M-02	SIERRA PALTH	PRINCIPAL		3	7,5
M-14	TORNO COPIADOR AUTOMATICO	PRINCIPAL			4
M-16	TORNO LIJADOR AUTOMÁTICO	PRINCIPAL			
M-15	TORNO LIJADOR # 1	PRINCIPAL			2
M-19	TORNO LIJADOR # 2	PRINCIPAL			2
M-03	SIERRA CINTA "DAFIGO"	PRINCIPAL		3	2
M-05	TUPI "DAFIGO"	PRINCIPAL		3	3
M-06	TUPI "PALTH"	PRINCIPAL		3	5,6
		SECUNDARIO		3	1
S/C	TUPI PIEZAS CURVAS	PRINCIPAL		3	60CV
		SECUNDARIO		3	10
M-08	RUTER "GRIGIO"	PRINCIPAL		3	5,5KW
		SECUNDARIO			
M-07	RUTER "ROCKWELL"	PRINCIPAL		3	3*
S/C	ESCOPLADORA	PRINCIPAL			
M-12	PERFORADORA MÚLTIPLE "AYEN"	PRINCIPAL		3	2,2KW
M-11	PERFORADORA DE PATAS "PEN"	PRINCIPAL			2,3
M-18	PERFORADORA NUEVA	PRINCIPAL	1	3	3
M-10	PERFORADORA MÚLTIPLE "GRIGIO"	PRINCIPAL		2	3
M-09	TALADRO DE PEDESTAL	PRINCIPAL		3	1
M-17	TARUGUEADORA	PRINCIPAL	1	3	1
M-20	TALLADORA	PRINCIPAL			1

Tabla 8. Maquinaria Sección Maquinas.

Elaborado: Ing. Henry Criollo

SECCIÓN : LIJADO INICIAL

CODIGO	DESCRIPCIÓN	MOTORES	NEUTRO	FASES	POTENCIA HP (*CV)
LI-01	LIJADORA DE PLATO	PRINCIPAL	1	3	1
LI-09	ESMERIL	PRINCIPAL		3	1
S/C	LIJADORA CALIBRADORA	PRINCIPAL		3	1
LI-06	LIJADORA DE TROMPO "DAFIGO"	PRINCIPAL	1	3	3
LI-07	LIJADORA DE TROMPO	PRINCIPAL	1	3	3
LI-04	LIJADORA HORIZONTAL	PRINCIPAL	1	3	3
LI-08	LIJADORA DE CEPILLOS	PRINCIPAL		3	5
LI-02	LIJADORA DE BANDA GRANDE	PRINCIPAL		3	4,8
		SECUNDARIO		6	0,37KW
LI-03	LIJADORA DE BANDA PEQUEÑA	PRINCIPAL		3	2
		SECUNDARIO		3	0,37
		SECUNDARIO		3	0,37
LI-05	LIJADORA DE CALADOS	PRINCIPAL	1	3	2



Universidad de Cuenca
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Carrera de Contabilidad y Auditoría

Tabla 9. Maquinaria Sección Lijado Inicial.

Elaborado: Ing. Henry Criollo

SECCIÓN : MONTAJE INICIAL

CODIGO	DESCRIPCIÓN	MOTORES	NEUTRO	FASES	POTENCIA HP (*CV)
MI-01	PRENSA DE CUERPOS	toma 220		3	Mando de válvulas
MI-02	PRENSA DE SILLAS				
MI-03	PRENSA DE GAVETAS				

Tabla 10. Maquinaria Sección Montaje Inicial.

Elaborado: Ing. Henry Criollo

SECCIÓN : LACADO

CODIGO	DESCRIPCIÓN	MOTORES	NEUTRO	FASES	POTENCIA HP (*CV)
LAC-01	CABINA DE TINTE				
LAC-02	CABINA DE SELLO				
LAC-03	CABINA DE LACA				
LAC-04	CABINA DE RETOCADO				
LAC-05	CABINA DE POLYESTER				

Tabla 11. Maquinaria Sección Lacado.

Elaborado: Ing. Henry Criollo

SECCIÓN : TAPIZADO

CODIGO	DESCRIPCIÓN	MOTORES	NEUTRO	FASES	POTENCIA HP (*CV)
M-04	SIERRA CINTA MEJIA	PRINCIPAL		3	2
TAP-01	MAQUINA DE COSER	PRINCIPAL	1	1	0,5
S/C	MAQUINA DE COSER	PRINCIPAL	1	1	0,5

Tabla 12. Maquinaria Sección Tapizado.

Elaborado: Ing. Henry Criollo



SECCIÓN : MONTAJE FINAL

CODIGO	DESCRIPCIÓN	MOTORES	NEUTRO	FASES	POTENCIA HP (*CV)
MF-01	PULIDOR DE PANELES	PRINCIPAL		3	
MF-02	ESMERIL	PRINCIPAL			
MF-03	COMPRESOR ATLAS COPCO	PRINCIPAL	1	3	15
MF-04	COMPRESOR PEQUEÑO	PRINCIPAL		3	
MF-05	PULIDOR DE VIDRIOS	PRINCIPAL			

Tabla 13. Maquinaria Sección Montaje Final.

Elaborado: Ing. Henry Criollo

Indicadores de Gestión

Dentro del departamento de producción se maneja los siguientes indicadores de gestión, que sirven para medir la eficiencia, eficacia y economía del mismo:

INDICADOR	CÁLCULO	FRECUENCIA	PESO
Cumplimiento de la producción real ejecutado/producción programada.	= Al 100%	Semanal	50%
# de horas promedio de retraso en la entrega de las órdenes de producción según planificación	<= 3 días	Semanal	20%
Valor monetario de reprocesos en producción/Valor producido	<= 1%	Semanal	10%
# de horas falta de trabajadores/# de	<= 5%	Semanal	10%



Universidad de Cuenca
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Carrera de Contabilidad y Auditoría

total de horas disponibles				
Sol en la planta	=85%	Semanal	5%	
Accidentes de trabajo	=0%	Semanal	5%	
TOTAL			100%	
Elaborado: Andrea Torres/Pedro Aucay.				
Revisado: Ing. Miriam López				
Fecha: 24 de abril de 2018				



EVALUACION DEL CONTROL INTERNO COSO III

MUEBLES EL CARRUSEL CÍA. LTDA

CUESTIONARIO PARA LA PLANIFICACION PRELIMINAR

Tipo de Auditoría: Auditoría de Gestión al Departamento de Producción

PP/PT6

Objetivo:

Aplicar el Cuestionario de Control Interno.

CUESTIONARIO	RESPUESTA		EVALUACION		OBSER.
	SI	NO	PON.	CALIF.	
1) ¿Gerencia, ha establecido los principios de integridad y valores éticos como parte de la cultura organizacional?	X		10	8	
2) ¿Se ha establecido por escrito el código de ética aplicable a todo el personal?		X	10	4	
3) ¿El código de ética ha sido difundido a todo el personal y se ha verificado su comprensión?		X	10	4	
4) ¿El gerente o jefes departamentales, incentivan y comprometen a sus empleados en el cumplimiento de leyes?	X		10	8	
5) ¿Se difunde los informes de auditoría interna sobre los controles?	X		10	6	
6) ¿La entidad para su gestión, mantiene un sistema de planificación actualizado?	X		10	8	



Universidad de Cuenca
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Carrera de Contabilidad y Auditoría

7) ¿El sistema de planificación de la entidad incluye un plan plurianual y planes operativos anuales?		X	10	4	
8) ¿Los puestos de dirección están ocupados por personal con la competencia, capacidad, integridad y experiencia profesional?	x		10	10	
9) ¿Los mecanismos para el reclutamiento, evaluación y promoción del personal, son transparentes?	x		10	10	
10) ¿Se informa al personal nuevo, de sus responsabilidades y de las expectativas de la máxima autoridad, de preferencia mediante una descripción detallada de sus puestos?	x		10	8	
11) ¿Para las evaluaciones del desempeño de los trabajadores, se aplican criterios de integridad y valores éticos?	x		10	8	
12) ¿Se ha elaborado un plan de capacitación que contemple la orientación para el personal nuevo y la actualización de todos los trabajadores?		X	10	0	
13) ¿La entidad cuenta con un manual de funciones aprobado y actualizado?	x		10	6	
14) ¿La entidad cuenta con una estructura organizativa que muestre claramente las	x		10	8	



relaciones jerárquico-funcionales?					
15) ¿La estructura prevista es adecuada al tamaño y naturaleza de las operaciones vigentes de la entidad?	X		10	10	
16) ¿Las funciones y responsabilidades se delegan por escrito?	X		10	10	
17) ¿La asignación de responsabilidades está directamente relacionada con los niveles de decisión?	X		10	10	
18) ¿Existe sistemas de información computarizados para el registro y control de las operaciones de la entidad?	X		10	10	
19) ¿Los sistemas y su información están protegidos y son manejados por personal autorizado?	X		10	10	
20) ¿El personal responsable de la custodia de los sistemas y de su información, tiene definidos los accesos?	X		10	10	
21) ¿Se conservan copias del respaldo de los archivos, programas y documentos relacionados?	X		10	8	
EVALUACIÓN DE RIESGOS					
22) ¿La entidad ha establecido los objetivos, considerando la misión, las actividades y la estrategia para alcanzarlos?	X		10	8	



Universidad de Cuenca
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Carrera de Contabilidad y Auditoría

23) ¿Los objetivos son consistentes entre sí y con las regulaciones de creación de la entidad?	x		10	10	
24) ¿Las actividades principales, están orientadas al logro de los objetivos y se consideraron dentro del plan estratégico?		x	10	4	
25) ¿Al definir los objetivos, se incluyó los indicadores de gestión y las metas de producción?	x		10	8	
26) ¿Se han determinado los recursos necesarios, para alcanzar las metas establecidas?		x	10	4	
27) ¿Existe un plan de mitigación de riesgos?		x	10	2	
28) ¿La administración ha valorado los riesgos considerando la probabilidad y el impacto?		x	10	2	
29) ¿Existen los respaldos necesarios de la información de la entidad, en caso de desastres?		x	10	2	
30) ¿Se han adoptado medidas para superar debilidades de control interno, detectadas en auditorías anteriores?		x	10	2	
31) ¿Las transacciones de la entidad, se sustentan con documentos originales o fotocopias?	x		10	8	
32) ¿Se realizan transacciones, con la debida autorización?	x		10	10	



33) ¿Se han asignado actividades de control a personal nuevo, sin ser capacitado debidamente?	X		10	10	
34) ¿Se han instalado nuevos sistemas informáticos, sin efectuar las pruebas previas a su uso?	X		10	10	
ACTIVIDADES DE CONTROL					
35) ¿Se han definido procedimientos de control, para cada uno de los riesgos significativos identificados?		x	10	4	
36) ¿Los procedimientos de control son aplicados apropiadamente y comprendidos por el personal de la entidad?	X		10	6	
37) ¿Se realizan evaluaciones periódicas a los procedimientos de control?	X		10	8	
38) ¿Las operaciones de la entidad, se autorizan, efectúan y aprueban conforme a las disposiciones legales vigentes y a las instrucciones de las autoridades responsables de su administración?	X		10	10	
39) ¿Se han impartido por escrito, las actividades de cada área de trabajo?	X		10	8	
40) ¿Los directivos, han establecido procedimientos de supervisión de los	X		10	8	



procesos y operaciones de la entidad?					
41) ¿Los controles establecidos, aseguran que sólo son operaciones válidas aquellas iniciadas y autorizadas, por los niveles con competencia para ello?	x		10	8	
42) ¿La facultad de autorizar, ha sido notificada por escrito a los responsables?	x		10	10	
43) ¿Se han establecido medidas de protección para fondos, valores y bienes?		x	10	4	
44) ¿Está debidamente controlado, el acceso a los sistemas de información?	x		10	10	
45) ¿Se han establecido controles, que permitan detectar accesos no autorizados?	x		10	8	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
46) ¿El sistema de información computarizado, responde a las políticas que definen los aspectos de soporte técnico, mantenimiento y seguridad?	x		10	10	
47) ¿Los sistemas de información y comunicación, permite a la máxima autoridad y a los directivos: identificar, capturar y comunicar información oportuna, ¿para facilitar a los trabajadores cumplir con sus responsabilidades?	x		10	10	



Universidad de Cuenca
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Carrera de Contabilidad y Auditoría

48) ¿La organización, ha establecido canales de comunicación abiertos para trasladar la información en forma segura?	X		10	6	
49) ¿Existe un mensaje claro de parte de la alta dirección, sobre la importancia del sistema de control interno y las responsabilidades de los trabajadores?	X		10	8	
50) ¿Los mecanismos establecidos, garantizan la comunicación entre todos los niveles de la organización?	X		10	8	
ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN.					
51) ¿Se han efectuado las acciones correctivas, de las recomendaciones derivadas de los exámenes anteriores?	X		10	6	
52) ¿Se realiza el seguimiento y evaluación permanente del sistema del control interno, para determinar mejoras y ajustes requeridos?	X		10	6	
53) ¿Se utilizan indicadores para detectar ineficiencias, abusos o despilfarros?	X		10	8	
54) ¿Se verifica la eficacia de las actividades regulares de control, cuando se desarrollan y establecen nuevos sistemas de contabilidad o de información?	X		10	6	



Universidad de Cuenca
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Carrera de Contabilidad y Auditoría

55) ¿El personal está obligado a hacer constar con su firma, que se han efectuado actividades esenciales para el control interno?	x		10	4	
56) ¿Las deficiencias detectadas durante el proceso de autoevaluación, son comunicadas inmediatamente a los niveles de decisión, para su corrección oportuna?	x		10	10	
TOTAL COMPONENTES:			560	396	
Elaborado: Andrea Torres/Pedro Aucay. Revisado: Ing. Miriam López Fecha: 24 de abril de 2018					



EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO
MUEBLES EL CARRUSEL CÍA. LTDA
NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO

Tipo de Auditoría: Auditoría de Gestión al Departamento de Producción **PP/PT7**

Objetivo: Determinar el nivel de confianza y el nivel de riesgo.

Determinación del Nivel de Confianza y el Nivel de Riesgo

$$NC = PT/CT \cdot 100$$

$$NC = 396/560 \cdot 100$$

$$NC = 70,71\%$$

$$NR = 100 - NC$$

$$NR = 29,29\%$$

CONFIANZA	ALTO	(76-95)	NC = 70,71%
	MODERADO	(51-75)	MODERADO
	BAJO	(15-50)	
RIESGO	BAJO	(5-24)	NR = 29,29%
	MODERADO	(25-49)	MODERADO
	ALTO	(50-85)	

Resultados de la Evaluación Preliminar de Control Interno:

Calificación Total: 396

Ponderación Total: 560

Nivel de Confianza:	Riesgo de Control:
70,71%	29,29%

Elaborado: Andrea Torres/Pedro Aucay.

Revisado: Ing. Miriam López

Fecha: 24 de abril de 2018



EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO
MUEBLES EL CARRUSEL CÍA. LTDA
MATRIZ DE EVALUACIÓN PRELIMINAR DEL RIESGO DE AUDITORÍA.

Tipo de Auditoría: Auditoría de Gestión al Departamento de Producción **PP/PT8**

Objetivo: Realizar la Matriz de Evaluación Preliminar del Riesgo de Auditoría, con la información obtenida en la fase de la planificación preliminar.

Matriz de Evaluación Preliminar del Riesgo de Auditoría.

RIESGO Y FUNDAMENTO		ENFOQUE DE LA AUDITORÍA	
		PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO	PRUEBAS SUSTANTIVAS
	RIESGO MODERADO		
RIESGO DE CONTROL	Muebles El Carrusel Cía. Ltda. no cuenta con un código de ética.	X	
	No existe una planificación para mediano y largo plazo.	X	
	Capacitación de Personal deficiente.	X	
	Se está implementando un sistema de control.	X	
RIESGO INHERENTE	RIESGO MODERADO		
	La organización no cuenta con la cantidad suficiente de recursos para hacer frente a todas las necesidades.	X	

Elaborado: Andrea Torres/Pedro Aucay.

Revisado: Ing. Miriam López

Fecha: 24 de abril de 2018



PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN MUEBLES EL CARRUSEL CÍA. LTDA

Tipo de Auditoría: Auditoría de Gestión al Departamento de Producción

PE/PT1

Subcomponente: Planificación de la Producción.

Objetivo: Conocer el proceso de planificación de la producción de Muebles El Carrusel Cía. Ltda.

Diagrama de Flujo proceso de planificación.

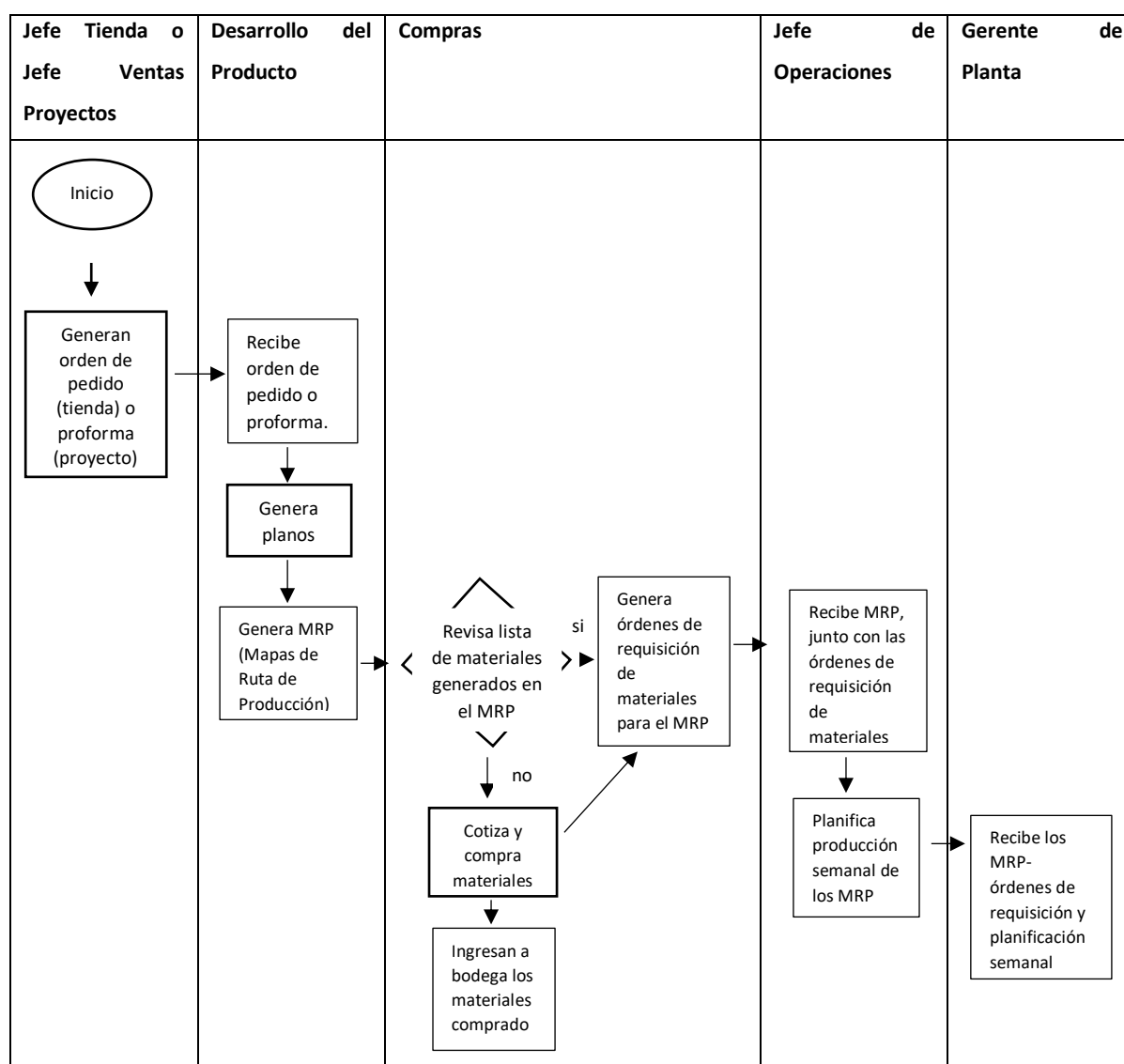


Tabla 14. Flujograma Área de Planificación.

Elaborado: Autores



Elaborado: Andrea Torres/Pedro Aucay.

Revisado: Ing. Miriam López

Fecha: 06 de junio de 2018



PROCESO DE PRODUCCIÓN MUEBLES EL CARRUSEL CÍA. LTDA

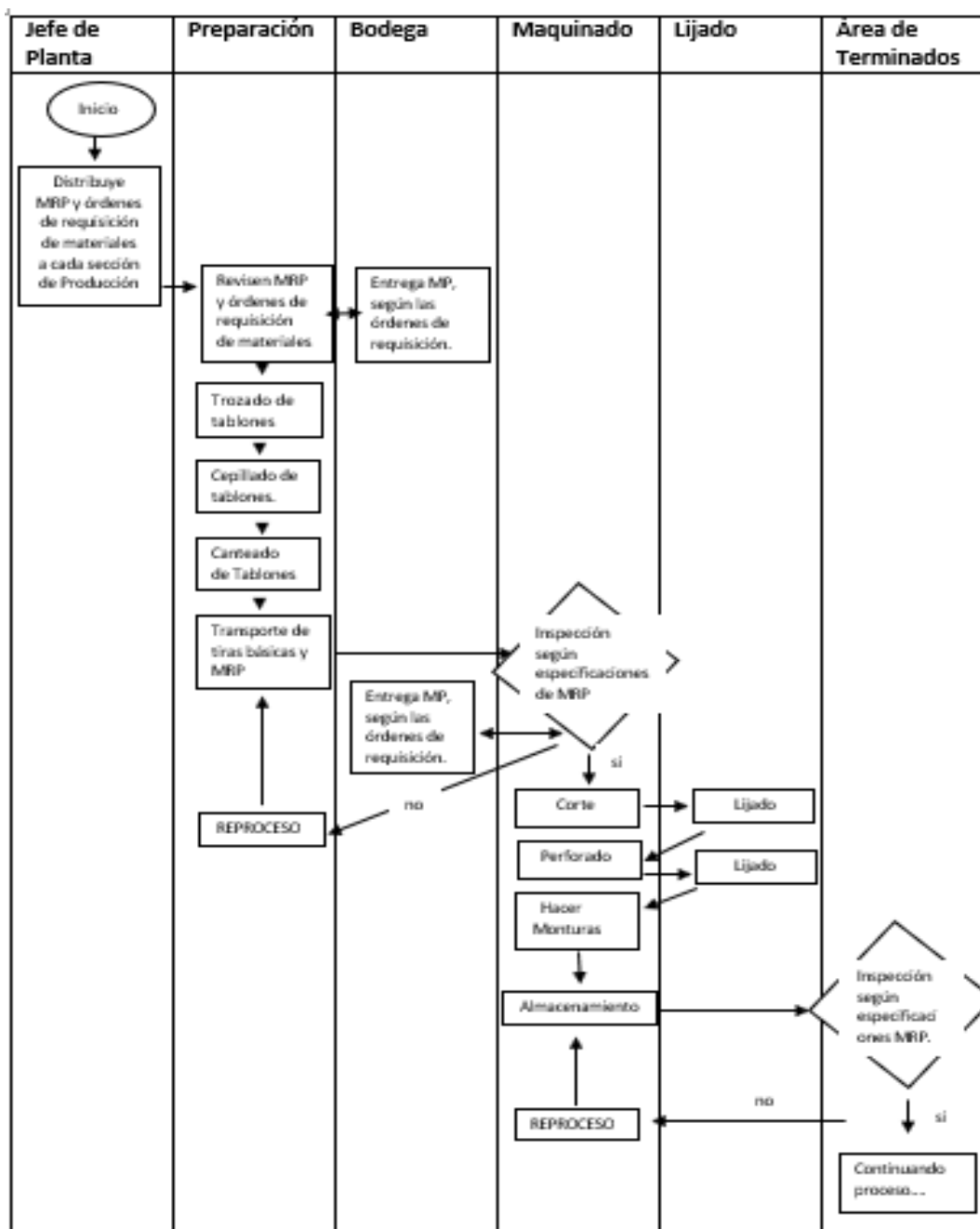
Tipo de Auditoría: Auditoría de Gestión al Departamento de Producción

PE/PT2.1

Subcomponente: Producción-Manufactura

Objetivo: Conocer el proceso de producción en el área de Manufactura.

Diagrama de Flujo proceso de producción-manufactura





Elaborado: Andrea Torres/Pedro Aucay.

Revisado: Ing. Miriam López

Fecha: 06 de junio de 2018



PROCESO DE PRODUCCIÓN

MUEBLES EL CARRUSEL CÍA. LTDA

Tipo de Auditoría: Auditoría de Gestión al Departamento de Producción

PE/PT2.2

Subcomponente: Producción

Objetivo: Conocer el proceso de producción en el área de Terminados.

Diagrama de Flujo proceso de producción-terminados.

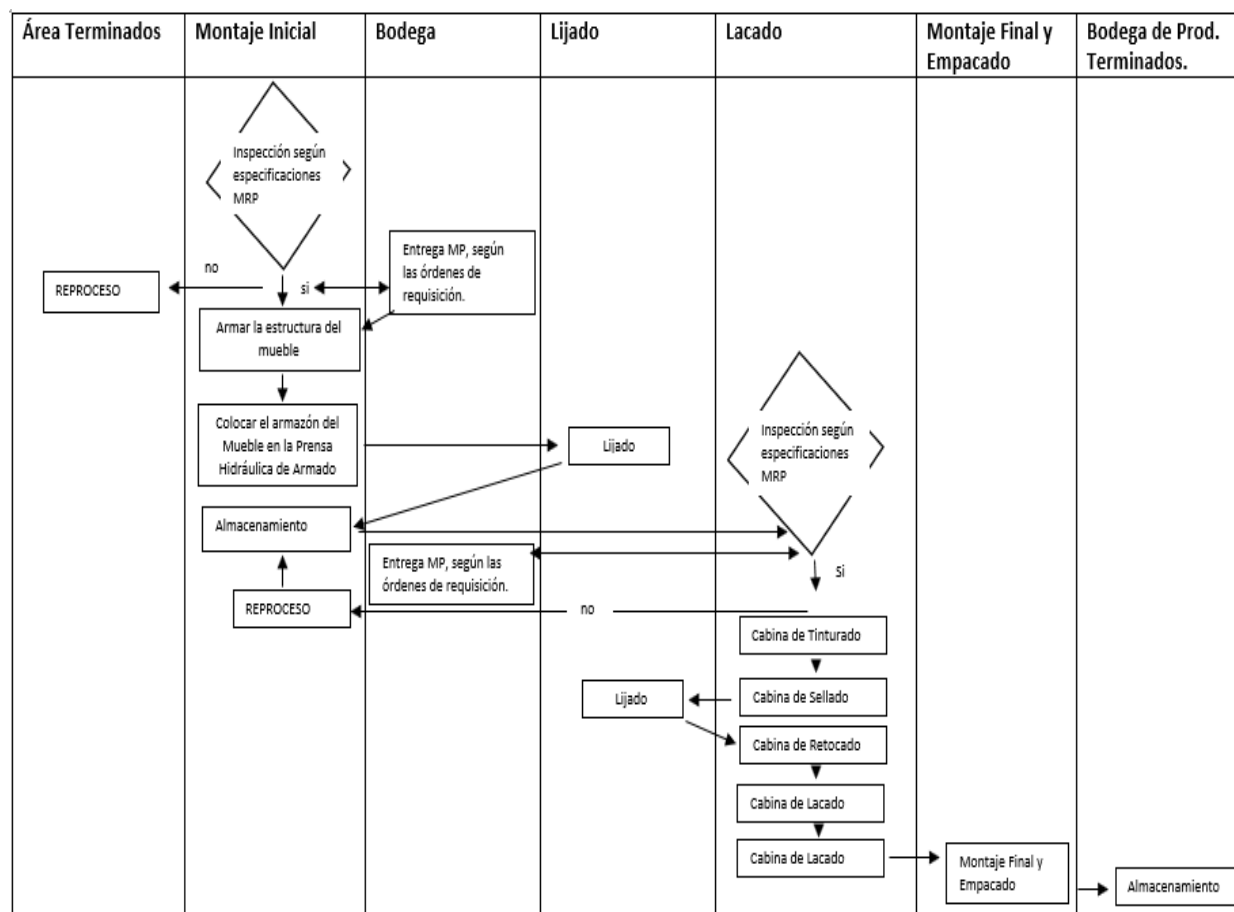


Tabla 15. Flujograma Área de Terminados.

Elaborado: Autores

Elaborado: Andrea Torres/Pedro Aucay.

Revisado: Ing. Miriam López

Fecha: 06 de junio de 2018



PROCESO DE PRODUCCIÓN MUEBLES EL CARRUSEL CÍA. LTDA

Tipo de Auditoría: Auditoría de Gestión al Departamento de Producción

PE/PT2.3

Subcomponente: Producción

Objetivo: Conocer el proceso de producción en el área de Tapizado.

Diagrama de Flujo proceso de producción-tapizado.

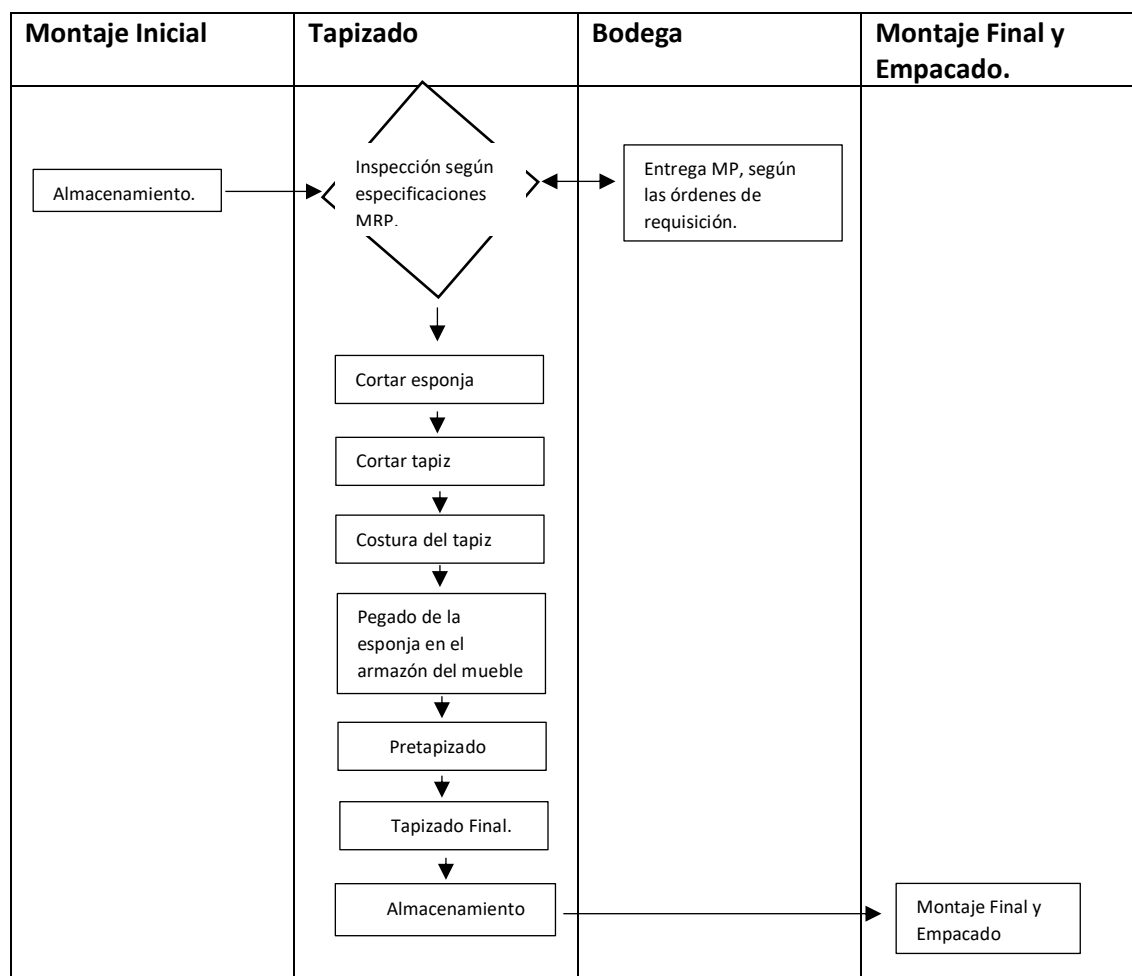


Tabla 16. Flujograma Área de Tapizado.

Elaborado: Autores

Elaborado: Andrea Torres/Pedro Aucay.

Revisado: Ing. Miriam López

Fecha: 06 de junio de 2018



PROCESO DE MANTENIMIENTO MUEBLES EL CARRUSEL CÍA. LTDA

Tipo de Auditoría: Auditoría de Gestión al Departamento de Producción **PE/PT3**

Subcomponente: Mantenimiento.

Objetivo: Conocer el proceso de mantenimiento en el departamento de Producción.

Cédula narrativa del proceso de mantenimiento en producción.

El área de mantenimiento está conformada por una persona, la misma que realiza el siguiente procedimiento:

1. Conjuntamente con el Gerente de Producción realizan una planificación mensual preventiva de las maquinarias que se encuentran en el departamento de producción.
2. Los viernes de cada semana el Gerente de Producción junto con el Supervisor del área de mantenimiento realizan una reunión con los supervisores de las diferentes secciones del área de producción para recopilar datos sobre las necesidades urgentes y elaborar un informe de mantenimiento reactivo de maquinarias.
3. El supervisor del área de mantenimiento con apoyo del Gerente de Producción realiza una planificación semanal con relación al informe reactivo, acoplando el mantenimiento de maquinarias de la planificación mensual preventiva y solicitud de herramientas y repuestos al departamento de operaciones (compras)
4. El Gerente de Producción realiza un seguimiento semanal sobre el mantenimiento de maquinarias realizadas en semana en curso, los mismos que constan con las firmas de cada jefe de área como constancia de haber realizado su trabajo.
5. El Gerente de Producción y supervisor de mantenimiento realizan una comparación entre el trabajo planificado y realizado en semana en curso y



vuelve a planificar el mantenimiento de aquellas maquinarias que por motivos de tiempo no tuvieron el mantenimiento planificado.

Elaborado: Andrea Torres/Pedro Aucay.

Revisado: Ing. Miriam López

Fecha: 06 de junio de 2018



CUESTIONARIO PARA LA PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA MUEBLES EL CARRUSEL CÍA. LTDA

Tipo de Auditoría: Auditoría de Gestión al Departamento de Producción

PE/PT4

Subcomponente: Planificación.

Objetivo: Aplicar el Cuestionario de Control Interno al Subcomponente de Planificación.

CUESTIONARIO	RESPUESTA		EVALUACION		OBSER.
	SI	NO	PON.	CALIF.	
1) ¿El personal de planificación conoce y cumple el código de ética?	x		10	10	
2) ¿El gerente de operaciones incentiva y compromete a sus empleados en el cumplimiento de leyes?	x		10	10	
3) ¿El departamento de operaciones cuenta con un organigrama que muestre claramente las relaciones jerárquico-funcionales?	x		10	10	
4) ¿Los mecanismos para el reclutamiento, evaluación y		x	10	5	Proceso de ascenso o reubicación.



promoción del personal, son transparentes?					
5) ¿Se informa al personal de operaciones sus responsabilidades y de las expectativas de la máxima autoridad, de preferencia mediante una descripción detallada de sus puestos?	x		10	5	
6) ¿Las funciones y responsabilidades se delegan por escrito?		x	10	5	Solo por correo o verbalmente
7) ¿Los sistemas y su información están protegidos y son manejados por personal autorizado?	x		10	10	
8) ¿El personal responsable de la custodia de los sistemas y de su información, tiene definidos los accesos?	x		10	8	Contadora, única persona habilitante para dar accesos
9) ¿Se conservan copias del respaldo de los archivos, programas y documentos relacionados?	x		10	10	
10) ¿Existen indicadores que permitan evaluar el trabajo del personal de operaciones?	x		10	10	
EVALUACIÓN DE RIESGOS					
11) ¿Las actividades principales, están orientadas al logro de los objetivos?	x		10	10	
12) ¿Al definir los objetivos, se incluyó los indicadores de gestión?	x		10	10	
13) ¿Se han determinado los recursos necesarios, para alcanzar las metas establecidas?	x		10	10	



14) ¿Existen los respaldos necesarios de la información de la entidad, en caso de desastres?	x		10	5	Solo por correo.
15) ¿Las transacciones de la entidad, se sustentan con documentos originales o fotocopias?	x		10	10	
16) ¿Se realizan transacciones, con la debida autorización?	x		10	10	
ACTIVIDADES DE CONTROL					
17) ¿Existe estabilidad laboral en el área de operaciones para garantizar el control de actividades del área del personal?	x		10	10	
18) ¿Se evalúan los procedimientos llevados a cabo por cada empleado del área de operaciones?	x		10	10	En función de indicadores.
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
19) ¿El Gerente de Operaciones verifica el correcto ingreso de la información al sistema??	x		10	10	Solo egresos mediante cuadre de información, ingresos aleatoriamente.
20) ¿Los sistemas de información y comunicación, permiten identificar, capturar y comunicar información oportuna, para facilitar a los trabajadores cumplir con sus responsabilidades?	x		10	10	
21) ¿La organización, ha establecido canales de comunicación abiertos para trasladar la información en forma segura?	x		10	10	



22) ¿Existe un mensaje claro de parte de la alta dirección, sobre la importancia del sistema de control interno y las responsabilidades de los trabajadores?	x		10	8	
23) ¿Los mecanismos establecidos, garantizan la comunicación entre el área de operaciones y producción?	x		10	10	
ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN					
24) ¿Se realiza el seguimiento y evaluación permanente a cada trabajador del área de operaciones?		x	10	5	En ocasiones.
25) ¿Se utilizan indicadores para detectar ineficiencias, abusos o despilfarros?	x		10	10	
26) ¿El personal está obligado a hacer constar con su firma el desarrollo de sus actividades?	x		10	10	
27) ¿Se elaboran informes semanales sobre el desarrollo de actividades?		x	10	5	Solo con relación a la planificación de la producción.
28) ¿Las deficiencias detectadas durante el proceso de autoevaluación, son comunicadas inmediatamente a los niveles de decisión, para su corrección oportuna?	x		10	10	
TOTAL SUBCOMPONENTE:			280	246	
Elaborado: Andrea Torres/Pedro Aucay. Revisado: Ing. Miriam López Fecha: 16 de junio de 2018					



CUESTIONARIO PARA LA PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

MUEBLES EL CARRUSEL CÍA. LTDA

Tipo de Auditoría: Auditoría de Gestión al Departamento de Producción	PE/PT5
Subcomponente: Producción.	
Objetivo: Aplicar el Cuestionario de Control Interno al Subcomponente de Producción (áreas de manufactura-terminados y tapizado).	

CUESTIONARIO	RESPUESTA		EVALUACION		OBSER.
	SI	NO	PON .	CALIF.	
1) ¿Existen manuales de procesos?		X	10	4	No tiene no conocimiento sobre la existencia de manuales.
2) ¿El departamento de producción cuenta con un organigrama que muestre claramente las relaciones jerárquico-funcionales?	X		10	10	
3) ¿Existe responsabilidad y delegación de autoridad?	X		10	10	Supervisor de cada área.
4) ¿Se informa al personal de producción sus responsabilidades?	X		10	10	
5) ¿Las funciones y responsabilidades se delegan por escrito?		X	10	4	Solo verbalmente.
6) ¿El número de personal está de acuerdo al tamaño del departamento de producción?		X	10	8	De acuerdo a la carga laboral.
7) ¿Los mecanismos para el reclutamiento, evaluación y promoción del personal, son transparentes?	x		10	10	
8) ¿Existe sanciones por incumplimiento de obligaciones?		X	10	5	Solo llamado de atención.



Universidad de Cuenca
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Carrera de Contabilidad y Auditoría


9) ¿Existen indicadores que permitan evaluar el trabajo del personal de producción?	x		10	6	Solo indicadores de manera general en la producción, no por áreas.
10) El gerente de producción incentiva y compromete a sus empleados en el cumplimiento de obligaciones?	x		10	10	
EVALUACIÓN DE RIESGOS					
11) ¿En el departamento de producción se establecen objetivos con indicadores de rendimiento?	x		10	10	
12) ¿Se realizan capacitaciones al personal del departamento de producción?		X	10	0	No existe ningún tipo de capacitación al personal.
13) ¿Existe monitoreo al personal en cuanto al uso de protección industrial?	x		10	6	No existe un control total.
14) ¿Existen medidas de control en cuanto a la producción defectuosa?		X	10	6	Tratan de corregir defectos de la producción en el momento que se origina.
15) ¿Se realizan transacciones, con la debida autorización?	x		10	10	
ACTIVIDADES DE CONTROL					
16) ¿Existe una baja rotación de personal en el área de producción?	x		10	8	Solo entre áreas del departamento de producción.
17) ¿Se evalúan los procedimientos llevados a cabo por cada empleado del área de producción?		X	10	5	Solo por el área, no por empleado.
18) ¿Existen controles en los desperdicios de materia prima?	x		10	6	Existe un control, pero no se lo documenta.



INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
19) ¿Existe una correcta comunicación y agilización de pedidos de insumos entre producción y compras?	x		10	10	
20) ¿Se otorga la información a las personas adecuadas, permitiéndolas cumplir con sus responsabilidades de forma eficaz y eficiente?	x		10	10	
21) ¿La información de la empresa constituye una herramienta de supervisión para conocer si se han logrado los objetivos?	x		10	8	No existe un conocimiento total del cumplimiento de objetivos.
22) ¿Los sistemas de información son ágiles y flexibles para una buena integración entre empleados?	x		10	10	
ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN					
23) ¿Se realiza el seguimiento y evaluación permanente a cada trabajador del área de producción?	x		10	8	Se evalúa dependiendo la experiencia del trabajador.
24) ¿Se utilizan indicadores para detectar ineficiencias, abusos o despilfarros?		X	10	4	Indicadores generales para el departamento, no por áreas.
25) ¿El personal está obligado a hacer constar con su firma el desarrollo de sus actividades?		X	10	4	No hay constancia de responsabilidades por procesos.
26) ¿Se elaboran informes semanales sobre el desarrollo de actividades?	x		10	10	
27) ¿Las deficiencias detectadas durante el proceso de autoevaluación, son comunicadas inmediatamente	x		10	10	



a los niveles de decisión, para su corrección oportuna?					
28) ¿Se evalúa el avance de la producción con relación a la producción programada?	x		10	10	
TOTAL COMPONENTE:			280	206	
Elaborado: Andrea Torres/Pedro Aucay. Revisado: Ing. Miriam López Fecha: 16 de junio de 2018					

	CUESTIONARIO PARA LA PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA MUEBLES EL CARRUSEL CÍA. LTDA		
Tipo de Auditoría: Auditoría de Gestión al Departamento de Producción Subcomponente: Mantenimiento.	PE/PT6		
Objetivo: Aplicar el Cuestionario de Control Interno al Subcomponente de Mantenimiento.			
CUESTIONARIO	RESPUESTA	EVALUACION	OBSER.
	SI NO	PON. CALIF.	
1) ¿Existen un manual de mantenimiento de maquinaria?	x	10 10	Cada maquinaria cuenta con su manual de mantenimiento.
2) ¿Se informa al personal de mantenimiento sobre sus responsabilidades?	x	10 10	
3) ¿Las funciones y responsabilidades se delegan por escrito?	x	10 10	



Universidad de Cuenca
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Carrera de Contabilidad y Auditoría

4) ¿Los mecanismos para el reclutamiento, evaluación y promoción del personal, son transparentes?	x		10	10	
5) ¿Existen sanciones por incumplimiento de obligaciones?		X	10	5	Solo llamando de atención.
6) ¿Existen indicadores que permitan evaluar el trabajo del personal de mantenimiento?	x		10	5	Los mismos que califican a todo el departamento de producción.
EVALUACIÓN DE RIESGOS					
7) ¿En el área de mantenimiento se establecen objetivos con indicadores de rendimiento?		X	10	5	Solo los generales.
8) ¿Se realizan capacitaciones al personal de mantenimiento?		X	10	0	No ha existido capacitación.
9) ¿Existe monitoreo al personal en cuanto al uso de protección industrial?		X	10	0	No existe control.
10) ¿Se realizan el mantenimiento de maquinaria, con la debida autorización?	x		10	10	Existe un cronograma de mantenimiento preventivo.
ACTIVIDADES DE CONTROL					
11) ¿Existe una baja rotación de personal en el área de mantenimiento?	x		10	10	
12) ¿Se evalúan los procedimientos llevados a cabo por el área de mantenimiento?	x		10	10	En reuniones semanales.
13) ¿Existen controles en el manejo de herramientas en el mantenimiento de maquinarias?	x		10	10	
14) ¿Se planifica el mantenimiento de maquinarias mensualmente?	x		10	10	Cada semana.
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					



Universidad de Cuenca
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Carrera de Contabilidad y Auditoría

15) ¿Existe una correcta comunicación entre las áreas de producción-mantenimiento?	x		10	10	
16) ¿Existe una correcta comunicación para el requerimiento de repuestos entre el área de compras-mantenimiento?	x		10	8	Retraso en adquisición de repuestos.
ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN					
17) ¿Se realiza el seguimiento y evaluación permanente a cada trabajador del área de mantenimiento?		X	10	5	Solo con el cumplimiento del cronograma de mantenimiento.
18) ¿Se utilizan indicadores para detectar ineficiencias?		X	10	5	Solo se basan en los generales.
19) ¿El personal está obligado a hacer constar con su firma el desarrollo de sus actividades?	x		10	10	
20) ¿Se elaboran informes semanales sobre el desarrollo de actividades?	x		10	10	
21) ¿Las deficiencias detectadas durante el proceso de autoevaluación, son comunicadas inmediatamente a los niveles de decisión, para su corrección oportuna?	x		10	10	
TOTAL COMPONENTE:			210	158	
Elaborado: Andrea Torres/Pedro Aucay. Revisado: Ing. Miriam López Fecha: 16 de junio de 2018					



EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO
MUEBLES EL CARRUSEL CÍA. LTDA
NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO

Tipo de Auditoría: Auditoría de Gestión al Departamento de Producción **PE/PT7**

Objetivo: Determinar el nivel de confianza y el nivel de riesgo del Subcomponente de Planificación de la Producción.

Subcomponente de Planificación de Producción.

Aplicación del cuestionario de control interno al personal de departamento de operaciones, los mismos que están encargados de la planificación de la producción, tales como Gerente de Operaciones, personal encargado de compras, bodega, planificación, los mismos que arrojaron los siguientes resultados:

$$NC = PT/CT \times 100$$

$$NR = 100 - NC$$

$$NC = 246/280 \times 100$$

$$NR = 12,14\%$$

$$NC = 87,86\%$$

CONFIANZA	ALTO	(76-95)	NC = 87,86% ALTO
	MODERADO	(51-75)	
	BAJO	(15-50)	
RIESGO	BAJO	(5-24)	NR = 12,14% BAJO
	MODERADO	(25-49)	
	ALTO	(50-85)	



Resultados de cuestionario de control Interno por componente:

COMPONENTE	NC		N. RIESGO	
ENTORNO DE CONTROL	88,00%	ALTO	12,00%	BAJO
EVALUACION DE RIESGOS	91,67%	ALTO	8,33%	BAJO
ACTIVIDADES DE CONTROL	100,00%	ALTO	0,00%	BAJO
INF Y COMUNICACIÓN	86,00%	ALTO	14,00%	BAJO
ACT. DE SUPERVISIÓN	80,00%	ALTO	20,00%	BAJO

Elaborado: Andrea Torres/Pedro Aucay.

Revisado: Ing. Miriam López

Fecha: 22 de junio de 2018



EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO
MUEBLES EL CARRUSEL CÍA. LTDA
NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO

Tipo de Auditoría: Auditoría de Gestión al Departamento de Producción **PE/PT8**

Objetivo: Determinar el nivel de confianza y el nivel de riesgo del Subcomponente de Producción.

Subcomponente de Producción.

Aplicación del cuestionario de control interno al personal de departamento de producción, los mismos que están encargados de la producción de los muebles, y está conformado por las áreas de manufactura, terminado y tapizado, los mismos que arrojaron los siguientes resultados:

$$NC = PT/CT*100$$

$$NR = 100 - NC$$

$$NC = 206/280*100$$

$$NR = 26,43\%$$

$$NC = 73,57\%$$

CONFIANZA	ALTO	(76-95)	NC = 73,57%
	MODERADO	(51-75)	MODERADO
	BAJO	(15-50)	
RIESGO	BAJO	(5-24)	NR = 26,43%
	MODERADO	(25-49)	MODERADO
	ALTO	(50-85)	



Resultados de cuestionario de control Interno por componente:

COMPONENTE	NC		N. RIESGO	
ENTORNO DE CONTROL	77,00%	ALTO	23,00%	BAJO
EVALUACION DE RIESGOS	64,00%	MEDIO	36,00%	MEDIO
ACTIVIDADES DE CONTROL	63,33%	MEDIO	36,67%	MEDIO
INF Y COMUNICACIÓN	80,00%	ALTO	20,00%	BAJO
ACT. DE SUPERVISIÓN	76,67%	ALTO	23,33%	BAJO

Elaborado: Andrea Torres/Pedro Aucay.

Revisado: Ing. Miriam López

Fecha: 22 de junio de 2018



EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

MUEBLES EL CARRUSEL CÍA. LTDA

NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO

Tipo de Auditoría: Auditoría de Gestión al Departamento de Producción **PE/PT9**

Objetivo: Determinar el nivel de confianza y el nivel de riesgo del Subcomponente de Mantenimiento.

Subcomponente de Mantenimiento.

Aplicación del cuestionario de control interno al personal de mantenimiento, el mismo que está encargado del mantenimiento de la maquinaria de producción, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

$$NC = PT/CT*100$$

$$NR = 100 - NC$$

$$NC = 158/210*100$$

$$NR = 24,77\%$$

$$NC = 75,23\%$$

CONFIANZA	ALTO	(76-95)	NC = 75,23% MODERADO
	MODERADO	(51-75)	
	BAJO	(15-50)	
RIESGO	BAJO	(5-24)	NR = 24,77% MODERADO
	MODERADO	(25-49)	
	ALTO	(50-85)	

Resultados de cuestionario de control Interno por componente:



COMPONENTE	NC		N. RIESGO	
ENTORNO DE CONTROL	83,33%	ALTO	16,67%	BAJO
EVALUACION DE RIESGOS	25,00%	BAJO	75,00%	ALTO
ACTIVIDADES DE CONTROL	100,00%	ALTO	0,00%	BAJO
INF Y COMUNICACIÓN	100,00%	ALTO	0,00%	BAJO
ACT. DE SUPERVISIÓN	80,00%	ALTO	20,00%	BAJO

Elaborado: Andrea Torres/Pedro Aucay.
Revisado: Ing. Miriam López
Fecha: 22 de junio de 2018

PE/PT10

PROGRAMA DE TRABAJO

Muebles El Carrusel Cía. Ltda.

Auditoría de Gestión

PROCEDIMIENTOS BASADOS EN PRUEBAS DE AUDITORÍA

Entidad:	Muebles El Carrusel Cía. Ltda.	Alcance:	Periodo 2017
Provincia:	Azuay	Auditores:	Pedro Aucay Andrea Torres
Ciudad / Parroquia	Cuenca-Machángara	Fecha:	25/06/2018
Subcomponente: Planificación.			
Objetivo General del Componente: Determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía de los procesos y actividades realizados en el proceso de Planificación de la Producción.			

No	Descripción	Estimado	Utilizado	Fecha	REF: PT
.					



Universidad de Cuenca
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Carrera de Contabilidad y Auditoría

	Determine el cumplimiento de los manuales de procesos del área de planificación.				
	Verifique que los empleados del área de planificación estén realizando las actividades indicadas en los profesiogramas.				
	Determine los motivos por los cuales no se han realizado capacitaciones al personal de planificación.				
	Realice una constatación física de inventarios (mediante muestreo) y compárelos frente a la información que otorga el sistema.				
	Determine la existencia de un archivo de requerimientos de materiales ordenado cronológicamente y con firmas de respaldo.				
	Mediante indicadores de eficiencia: -Determine la variación existente entre las horas planificadas y las horas ejecutadas del área de producción.				
	Mediante Indicadores de eficacia: Determine el cumplimiento de los objetivos del subcomponente de Planificación.				
	Mediante Indicadores de economía: Determine el uso de toda la capacidad productiva con relación al trabajo planificado.				



Universidad de Cuenca
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Carrera de Contabilidad y Auditoría

	Elabore papeles de trabajo correspondiente con sus comentarios sustentados en los hallazgos.				
	Comunique resultados parciales, solicite aclaraciones correspondientes y elabore los comentarios para el informe.				
Elaborado: Andrea Torres/Pedro Aucay. Revisado: Ing. Miriam López Fecha: 24 de junio de 2018					

PE/PT11

PROGRAMA DE TRABAJO

Muebles El Carrusel Cía. Ltda.

Auditoría de Gestión

PROCEDIMIENTOS BASADOS EN PRUEBAS DE AUDITORÍA

Entidad:	Muebles El Carrusel Cía. Ltda.	Alcance:	Periodo 2017
Provincia:	Azuay	Auditores:	Pedro Aucay Andrea Torres
Ciudad / Parroquia	Cuenca-Machángara	Fecha:	25/06/2018
Componente: Producción			
Objetivo General del Componente: Determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía de los procesos y actividades realizados en el Departamento de Producción.			

No.	Descripción	Estimado	Utilizado	Fecha	REF: PT
	Determine las razones por las cuales no se han realizado manuales de				



	procedimientos en el departamento de Producción				
	Verifique que los empleados del departamento de producción estén realizando las actividades indicadas en los profesigramas.				
	Determine los motivos por los cuales no se han realizado capacitaciones al personal de producción.				
	Evalúe el cumplimiento del reglamento interno de salud y seguridad en el trabajo.				
	Determine los motivos por los cuales no se cumple con la evaluación de desempeño según instructivo IDR-08.				
	Verifique que las instalaciones de mantenimiento se encuentren en óptimas condiciones				
	Mediante indicadores de eficiencia: Determine el porcentaje de materia prima no utilizada. Determine la capacidad ociosa de cada área del subcomponente de producción.				
	Mediante Indicadores de eficacia:				



Universidad de Cuenca
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Carrera de Contabilidad y Auditoría

	-Determine el número de horas promedio de retraso en la entrega de las órdenes de producción.				
	Elabore papeles de trabajo correspondiente con sus comentarios sustentados en los hallazgos.				
	Comunique resultados parciales, solicite aclaraciones correspondientes y elabore los comentarios para el informe.				
Elaborado: Andrea Torres/Pedro Aucay. Revisado: Ing. Miriam López Fecha: 24 de junio de 2018					



PE/PT12

PROGRAMA DE TRABAJO

Muebles El Carrusel Cía. Ltda.

Auditoría de Gestión

PROCEDIMIENTOS BASADOS EN PRUEBAS DE AUDITORÍA

Entidad:	Muebles El Carrusel Cía. Ltda.	Alcance:	Periodo 2017
Provincia:	Azuay	Auditores:	Pedro Aucay Andrea Torres
Ciudad / Parroquia	Cuenca-Machángara	Fecha:	25/06/2018
Subcomponente: Mantenimiento de Maquinaria de Producción.			
Objetivo General del Componente: Determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía de los procesos y actividades realizados en el área de mantenimiento.			

No.	Descripción	Estimado	Utilizado	Fecha	REF: PT
	Determine las razones por las cuales no se han realizado manuales de procedimientos en el área de mantenimiento.				
	Verifique que los empleados del área de mantenimiento estén realizando las actividades indicadas en los profesiogramas.				
	Determine los motivos por los cuales no se han realizado capacitaciones al				



Universidad de Cuenca
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Carrera de Contabilidad y Auditoría

	personal de mantenimiento.				
	Evalué el cumplimiento del reglamento interno de salud y seguridad en el trabajo.				
	Determine los motivos por los cuales no se cumple con la evaluación de desempeño según instructivo IDR-08.				
	Verifique que las instalaciones de mantenimiento se encuentren en óptimas condiciones				
	Mediante indicadores de eficacia: Determine el grado de cumplimiento de los cronogramas preventivos y reactivos, así como la información registrada en los reportes de mantenimiento.				
	Elabore papeles de trabajo correspondiente con sus comentarios sustentados en los hallazgos.				
	Comunique resultados parciales, solicite aclaraciones correspondientes y elabore los comentarios para el informe.				
Elaborado: Andrea Torres/Pedro Aucay. Revisado: Ing. Miriam López Fecha: 24 de junio de 2018					



PROCESO DE PRODUCCIÓN

MUEBLES EL CARRUSEL CÍA. LTDA

Tipo de Auditoría: Auditoría de Gestión al Departamento de Producción	E1/PT1
Subcomponente: Producción-Planificación.	

Procedimiento: Determine el cumplimiento de los manuales de procesos del área de planificación y verifique que los empleados estén realizando las actividades indicadas en los profesiogramas.

El área de Planificación está encargada de gestionar y suministrar al área de producción de todos los materiales relacionados con materia prima, repuestos, suministros de oficina necesarios para el proceso productivo; adicionalmente se encargar de distribuir la fuerza laboral en relación a las órdenes de producción y planificar los MRP (Mapa de Ruta de Producción)


Mediante inspección al Subcomponente de Planificación, así como de las personas que laboran en el mismo, se procedió a determinar que cumplen con el instructivo COM-01(100%), el mismo que detalla los procedimientos a realizar.

Se determino el grado de cumplimiento de los profesiogramas, de cada uno de los trabajadores que forman parte del proceso de planificación, obteniendo los siguientes resultados:

CARGO	EMPLEADO	% DE CUMPLIMIENTO
Jefe de Operaciones	Geovanny Gonzalez	100%
Compras	Cristian Torres	100%
Logística	Fabian Nájera	100%



Bodeguero	Luis Carchi	100%
Elaborado: Andrea Torres/Pedro Aucay. Revisado: Ing. Miriam López Fecha: 07 de julio de 2018		

 PROCESO DE PRODUCCIÓN MUEBLES EL CARRUSEL CÍA. LTDA	
Tipo de Auditoría: Auditoría de Gestión al Departamento de Producción Subcomponente: Producción-Planificación.	E1/PT2
Procedimiento: Determine los motivos por los cuales no se han realizado capacitaciones al personal de planificación.	
Mediante entrevista al Jefe de Operaciones el Sr. Geovanny Gonzalez, se identificó que se realizan capacitaciones internas al momento de reclutar personal para las diferentes áreas de planificación, pero no se han realizado capacitaciones externas por personas ajenas a la empresa con el fin de mejorar procesos. La razón principal por la cual no se han realizado capacitaciones externas al personal de planificación, es por falta de presupuesto designado para este fin.	
Elaborado: Andrea Torres/Pedro Aucay. Revisado: Ing. Miriam López Fecha: 07 de julio de 2018	



PROCESO DE PRODUCCIÓN MUEBLES EL CARRUSEL CÍA. LTDA

Tipo de Auditoría: Auditoría de Gestión al Departamento de Producción

E1/PT3

Subcomponente: Producción-Planificación.

Procedimiento: Realice una constatación física de inventarios (mediante muestreo) y compárelos frente a la información que otorga el sistema

Según lo que refleja el sistema de inventarios, existen 847 ítems de artículos considerados como materia prima (directa e indirecta), se procede a calcular el tamaño de la muestra para luego seleccionar una proporción de la población mediante el muestreo aleatorio simple y realizar una constatación física de inventarios con ayuda de las Sra. Julia Arias (encargada temporal de bodega) para determinar la confiabilidad del sistema de inventarios.

Para la aplicación de la fórmula del tamaño de la muestra, se considerará un nivel de confianza del 95% y un error de 6%, en cuanto al nivel de probabilidad de éxito y fracaso se utilizará un 50% para cada uno, obteniendo los siguientes resultados:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

$$n = \frac{847 \times 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,06^2 \times (847 - 1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = 203$$



Cuadro resumen de los resultados obtenidos:

	N. de ítems	%
N. Ítems con artículos sobrantes	42	20.69%
N. Ítems con artículos faltantes	37	18,23%
N. ítems con información correcta.	124	61,08%
N, muestra.	203	100%

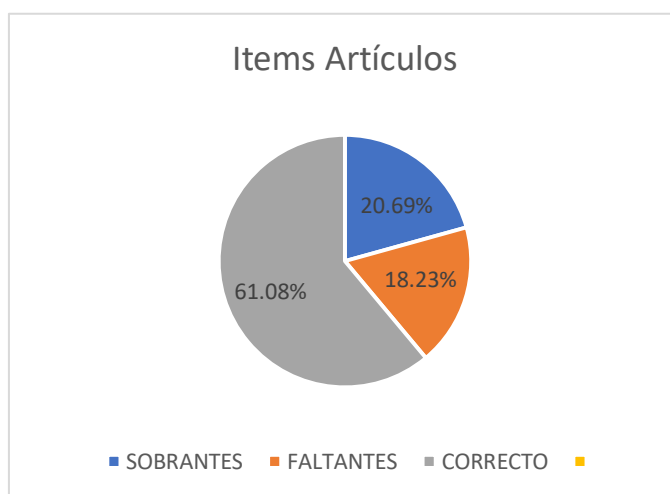


Gráfico 4. Análisis de Inventario.

Elaborado: Autores

El sistema de información de inventarios, tiene una confianza del 61,08%, lo que impide tener un correcto control de los inventarios y una repuesta inmediata en la agilización de compras de materia prima, así como también la dotación de materiales a fabricación.

Ítems de artículos seleccionados para constatación de inventario:



Universidad de Cuenca
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Carrera de Contabilidad y Auditoría

CÓDIGO	DESCRIPCION	UNIDA	EXISTENCIA	COSTO	RESPUESTA
DAG011	AGLOMERADO TROPICALI. 19MM	M2	5,2	9,159	FALTANTE
DAG142	MDF CRUDO 6 MM	M2	0,19	4,223	CORRECTO
DAG145	MDF CRUDO 15 MM	M2	0,25	5,854	SOBRANTE
DAG147	MDF CRUDO 25 MM	M2	8,13	6,951	SOBRANTE
DAG171	FORMICA CEREZO	PL	1,1	32,39	FALTANTE
DAG190	AGLOM. CRUDO 4 MM	M2	1	0	FALTANTE
DAG215	AGLOM. MEL. BLANCO 6 MM	M2	9,64	6,644	SOBRANTE
DAG218	AGLOM. MEL. BLANCO 25 MM	M2	0,44	10,492	FALTANTE
DAG245	MDF HAYA 16 MM	M2	4,57	14,471	SOBRANTE
DAG255	AGLOM. NEGRO 15 MM	M2	4,98	11,757	CORRECTO
DAG256	FORMICA VAINILLA	PL	8	29,57	CORRECTO
DAG259	AGLOM. MEL. CHAMPAN 18 MM	M2	2,32	12,962	CORRECTO
DAG271	FORMICA ALUMINUM	PL	2,71	95,57	CORRECTO
DAG293	MDF SAPELLE 16 MM	M2	5,22	12,321	FALTANTE
DAG311	MDF EUCALIPTO 19 MM	M2	2,24	13,892	CORRECTO
DAG318	AGLOM. CRUDO 30 MM	M2	3,42	8,392	FALTANTE
DAG319	PLYWOOD 3.6 MM	M2	2,97	3,458	FALTANTE
DAG331	MDF CAOBA 5 MM	M2	40,37	8,161	FALTANTE
DAG333	MDF BLANCO 15 MM	M2	8,51	9,535	FALTANTE
DAG354	AGLOM. MEL. NOGAL 25 MM	M2	15,72	15,305	SOBRANTE
DAG358	AGLOM. MEL. LINO 30 MM	M2	33,35	16,187	FALTANTE
DAG363	AGLOM. MEL. OLIVO 36 MM	M2	6,73	17,549	CORRECTO
DAG366	MDF SEIKE 6 MM	M2	20,88	11,179	SOBRANTE
DAG402	TABLERO PINO DE 25MM A/B	M2	1,87	32,02	FALTANTE
DAG404	MDF MELAMINICO WENGUE 5.5MM	M2	3,54	9,679	FALTANTE
DAG406	MDF SAPELLE 6.5 MM	M2	1,15	10,118	FALTANTE
DAG408	MDF ROBLE 7MM FRANCES	M2	7,16	10,063	FALTANTE
DAG413	MDF MARFIL 13MM	M2	3,66	11,287	CORRECTO
DAP003	APLIQUE C-14	UND	4	1,3	CORRECTO
DAP005	APLIQUE ROSETA FLOR	UND	29	0,752	CORRECTO
DBI002	BISAGRA INVISIBLE # 10770	UND	1	1,608	SOBRANTE
DBI006	BISAGRA DORADA 2' 1/2'	PR	1	0,372	CORRECTO



Universidad de Cuenca
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Carrera de Contabilidad y Auditoría

DBI013	BISAGRA ORDINARIA 1 ½	UND	114	0,094	SOBRANTE
DBI022	BISAGRAS CODO BLUM	UND	52	0,324	CORRECTO
DBI023	BISAGRA RECTA	UND	29	0,261	CORRECTO
DBI036	BISAGRA CROMADA 2"	PAR	14	0,223	CORRECTO
DCE003	CERRADURA DE PARCHE 1 X 2 "	UND	4	1,469	CORRECTO
DCE015	GANCHO ZD - 3601 AB	UND	2	0,72	CORRECTO
DCE020	CERRADURA YALE ESCRITORIO	UND	1	5,24	CORRECTO
DCE022	CERRADURA POMO S/ LLAVE	UND	2	9,98	CORRECTO
DCE027	CERRADURA PALETA	UND	3	1,618	SOBRANTE
DCL011	CLAVILLOS 2"	CJ	13,15	6,95	SOBRANTE
DCL013	TORNILLOS BRONCE 3/4 X 6 C/R	UND	2330	0,005	SOBRANTE
DCL017	TORNILLOS PARA MADERA 1 5/8 X 6	UND	2058	0,006	CORRECTO
DCL020	TORNILLO TRIPEPATO 3/8X6	UND	1220	0,01	FALTANTE
DCL030	PERNOS 3/8 X 2 ½	UND	40	0,094	FALTANTE
DCL034	PERNOS 5/16 X 1	UND	89	0,038	SOBRANTE
DCL058	PERNOS C-HEXA. DE 1/4 X 2 ½	UN	142	0,055	CORRECTO
DCL096	CLAVOS ACERO DE 1 ½	UND	56	0,02	CORRECTO
DCL121	PERNO ANCLAJE	UND	29	1,871	SOBRANTE
DCL124	VARILLA ROSCADA 7/16	KT	8	2,553	SOBRANTE
DCL125	TORNILLOS 4 X 45	UND	142	0,032	CORRECTO
DCL126	TORNILLO BROCA 2"	UND	44	0,053	CORRECTO
DCL129	TORNILLO 5 X 20	UND	4	0,043	CORRECTO
DCL303	CLAVOS 1 1/2 X 6 SIN CABEZA	LB	0,5	1,76	SOBRANTE
DCL308	ARANDELA PLANA 3/16	UND	40	0,006	CORRECTO
DCL312	TORNILLO 2 1/2 X 7	UND	200	0,016	CORRECTO
DEL001	ALAMBRE GEMELO # 18	MTS	69	0,319	CORRECTO
DEL006	BOQUILLAS COMPLETAS	UND	1	0,393	CORRECTO
DEL013	FOCOS DICROICOS 12V 50W	UND	2	3,508	CORRECTO
DEL037	FOCO DICROICO 120V	UND	1	1,568	CORRECTO
DES004	ESPONJA GRIS 3 CN	PL	0,06	6,695	FALTANTE
DES006	ESPONJA VERDE 6 CN 25 KG	PL	0,05	20,78	CORRECTO
DES024	ESPONJA AMARILLA DE 8 CNT	PL	2,9	24,08	CORRECTO
DES034	ESPONJA 3 CNT VERDE	UND	0,71	14,211	SOBRANTE



Universidad de Cuenca
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Carrera de Contabilidad y Auditoría

DES100	ESPONJA LATEX 4CM (21KG/M3)	UND	0,78	17,6	FALTANTE
DES102	ESPONJA VERDE 16CM (25KG/M3)	UND	0,17	75,86	SOBRANTE
DLA009	TINTE CAFE TM-11	LTS	0,13	6,55	FALTANTE
DLA033	LACA JZ-2830	LTS	1	3,85	CORRECTO
DLA036	LACA BRILLANTE AS 91	LTS	2	3,231	SOBRANTE
DLA071	TINTE EUKESOLAR NARANJA	LTS	3,54	35,536	SOBRANTE
DLA1003	SELLADOR SAYERLAC PU FL6673	LT	0,15	5,9	SOBRANTE
DLA113	CATALIZADOR DC-17	UND	9,16	1,216	CORRECTO
DLA306	LACA PU ROSA PALO FLO.6512.PROD	LT	0,18	9,503	SOBRANTE
DLA308	LACA MULTIUSO PEROLA JO.7667.681	LT	0,75	16,172	SOBRANTE
DLA314	ENDURECEDOR PU FC.7074	LT	0,21	18,638	FALTANTE
DLA320	FONDO PALPHAWFBB.6333.V109	LT	1,5	9,08	CORRECTO
DLA323	MASILLA BLANCA	LT	1	5,09	FALTANTE
DLA325	LACA AZUL HYUNDAI CARRUSEL	LT	5,57	3,774	FALTANTE
DMA008	BORDO PVC BLANCO 22MM	MTS	16	0,144	CORRECTO
DMA051	BORDO DE CAUCHO GRIS 21MM	MTS	96,5	0,532	CORRECTO
DMA058	CHAPA PAPEL ROBLE	MTS	2	2,24	SOBRANTE
DMA060	TARUGOS DE 10 MM	MTS	10,14	0,25	SOBRANTE
DMA189	BORDO PVC ROJO 22 MM DELG.	MTS	7	0,203	FALTANTE
DMA190	BORDO PVC LINO 45 MM	MTS	136,5	0,611	FALTANTE
DMA197	BORDO PVC CENIZA 22 MM DELG.	MTS	18	0,207	CORRECTO
DME004	MECANISMOS SOFA CAMA DE 60"	UND	5	50,034	CORRECTO
DME039	BROCHE L	UN	148	0,184	CORRECTO
DME040	PIE INDIVIDUAL	UN	2	0,148	CORRECTO
DME042	TAPA LATERAL ALUMINIO O NEGRO	UN	31	0,144	CORRECTO
DME045	CONECTOR PLANO	UN	521	0,102	CORRECTO
DME073	ARCHIVADOR AEREO 90 CM NEGRO	UN	2	70,042	CORRECTO
DME076	FALDON CURVO DE 1.80	UN	3	24	CORRECTO
DME111	PERNO MINIFIX	UN	16	0,067	CORRECTO
DME124	PORTA TECLADO KB801	UN	4	8,437	CORRECTO
DME256	MAXIFIX PERNO	UND	10	0,219	CORRECTO
DME294	PATA MUEBLE 93001-100	UND	4	4,288	CORRECTO



Universidad de Cuenca
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Carrera de Contabilidad y Auditoría

DME321	PERNOS P MESON	UND	3	0,519	CORRECTO
DME334	TUBO RECORTADO	UND	98	0,41	CORRECTO
DME357	SILLON GTE MALLA	UND	9	80,964	CORRECTO
DME403	BASE CROMADA SILLA GIRATORIA	UND	3	44,69	CORRECTO
DRI004	RIEL GLASS-18"-CAFE-	JG	4	1,57	CORRECTO
DRI010	RIEL PARA CLOSET	JG	2	5,01	CORRECTO
DRI020	RIEL BLANCA 12 "	JG	3	1,307	FALTANTE
DRI030	RIEL EXTRAC. 500	JG	2	4,155	SOBRANTE
DRI037	RIEL EXTRAC. 350	JG	52	2,691	SOBRANTE
DRI042	RIEL MINI EXT. 350 MM	JGO	15	1,875	CORRECTO
DRV029	RIEL P´CARRILLO	MT	1,23	9,843	SOBRANTE
DTA005	BANDA ELASTICA	MTS	8	0,25	CORRECTO
DTA008	ESTERILLA	M	2,15	43	CORRECTO
DTA015	TAPAS PLASTICAS 6MM	UND	3500	0,01	CORRECTO
DTA019	CLIPS PARA ZIG-ZAG	LB	12,5	0,47	CORRECTO
DTA021	PIOLA PONTE SELVA NO 4	CON	5,48	2,62	CORRECTO
DTA1316	TAPIZ MS – 11	MTS	1,5	4,388	CORRECTO
DTA1319	TAPIZ PAISAJE ORANGE	MTS	7,6	9,75	CORRECTO
DTA1319	TAPIZ PAISAJE ORANGE	MTS	7,6	9,75	CORRECTO
DTA1496	CUERINA IND. CONTRY CHAMPAGNE	MTS	1	5,57	FALTANTE
DTA1497	TAPIZ PITTIFLORA PLATINUM	UND	3,2	19	SOBRANTE
DTA1511	ARGOLLA P´ LLAVERO	UND	28	0,049	CORRECTO
DTA1522	TAPIZ VENICE VISION	MTS	2,4	8	CORRECTO
DTA1528	TAPIZ PLAIN MARCIPAN	MTS	1	7	CORRECTO
DTA1528	TAPIZ PLAIN MARCIPAN	MTS	1	7	CORRECTO
DTA1530	TAPIZ LENNON STRIPE	MTS	22,9	7	CORRECTO
DTA1542	TAPIZ DAFNE COL 003	MTS	13,2	22	CORRECTO
DTA1576	TAPIZ IMPERIAL GRIS	MTS	13	8	CORRECTO
DTA1586	TAPIZ POLKA CRUDO	MTS	4,55	3	SOBRANTE
DTA1588	TAPIZ MILANO ARENA	MTS	0,45	6,882	CORRECTO
DTA1623	TAPIZ MONTIEL CAMEL	MTS	3,45	5,635	CORRECTO
DTA1627	CIERRE NYLON BLANCO	MTS	1,6	0,17	FALTANTE
DTA199	TAPIZ SH-5	MTS	15,6	7,5	CORRECTO



Universidad de Cuenca
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Carrera de Contabilidad y Auditoría

DTA229	GRAPAS C-58	CJ	46,31	4,217	SOBRANTE
DTA2341	CUERINA VERDE OLIVO	MTS	1,3	3,305	CORRECTO
DTA255	CUERO SAN MARINO	D2	514	0,193	SOBRANTE
DTA3010	TAPIZ B9557-GARNET	M	1,5	10	FALTANTE
DTA3013	TAPIZ FORUM LT SILVER SOFT #2	M	11,25	5	CORRECTO
DTA3017	TAPIZ TAMBO MENTA	MT	13,25	6	CORRECTO
DTA3036	TAPIZ SKYLINE SILVERFERN	MT	0,8	3	CORRECTO
DTA3041	TAPIZ RUBBERSOUL VAINILLA	MT	3,9	3	CORRECTO
DTA3045	TAPIZ PICASSO (KAMELYA 18)-1788	MT	1,2	3	CORRECTO
DTA3050	TAPIZ PRADA #3-462	MT	2	3	CORRECTO
DTA3074	TAPIZ MARRAKETS CABLE STORE	MT	45,5	4,38	CORRECTO
DTA3075	TAPIZ MIDORI TAUPE CLARO	MT	15,45	4,386	CORRECTO
DTA3078	TAPIZ EXPRESO RETAN	MT	48,09	4,38	SOBRANTE
DTA3083	TAPIZ ZX113C-11	MT	0,5	8	CORRECTO
DTA513	HILO ROJO	CN	1	6,01	CORRECTO
DTA741	HILO CAFE OSCURO	UND	3	6,01	CORRECTO
DTI004	TIRADERA 17 SB	UND	202	1,273	CORRECTO
DTI005	TIRADERA 27 SB	UND	46	1,046	SOBRANTE
DTI007	TIRADERA 63 SB	UND	30	0,581	FALTANTE
DTI013	TIRADERA NO 050 PLACAS	UND	40	0,15	CORRECTO
DTI022	TIRADERA NO. 1827 PEQ	UND	21	0,22	CORRECTO
DTI027	TIRADERA NO. 4401	UND	4	0,23	CORRECTO
DTI035	GARRUCHAS TG 50B C/PLATAF	JG	0,5	2,581	CORRECTO
DTI036	GARRAS DECORATIVAS	UND	242	2,7	CORRECTO
DTI050	TIRADERAS 23582	UND	1	1,274	CORRECTO
DTI090	TIRADERA ZK-3161 – SN	UND	21	0,612	CORRECTO
DTI092	TIRADERA 3148-AB	UND	1	0,794	FALTANTE
DTI118	TIRADERA BOTON SN – 383	UND	5	0,726	CORRECTO
DTI119	TIRADERA 13050-10-64	UND	10	0,857	CORRECTO
DTI134	TIRADERA 8925T - 96 MM	UND	1	0,7	CORRECTO
DTI138	TIRADERA 22217 – 64	UND	3	1,206	CORRECTO
DTI146	TIRADERA CUADRADA 21870	UND	2	0,78	CORRECTO
DTI147	TIRADERA BOTON A-138-DN	UND	5	0,915	SOBRANTE




Universidad de Cuenca
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Carrera de Contabilidad y Auditoría

DVD010	RESPIRADORES DORADO	UND	2406	0,005	SOBRANTE
DVD011	REGATONES PLASTICOS 15MM	UND	1	0,042	CORRECTO
DVD021	TOPE LIRA	UND	26	0,081	CORRECTO
DVD052	APOYA PIES 160	UND	1	20,1	CORRECTO
DVD152	CANCAMO ABIERTO NIQUELADO	UND	2	0,053	CORRECTO
DVE026	VIDRIOS BISELADO 843 X 184 X 4	UND	4	8,15	SOBRANTE
DVE027	VIDRIOS BISELADO 1003 X 248 X 4	UND	2	9,784	SOBRANTE
DVE032	VIDRIOS BISELADO 1020 X 260 X 4	UND	9	10,348	SOBRANTE
DVE053	ESPEJOS 695 X 395X3	UND	2	3,36	FALTANTE
DVE078	VIDRIO 1020X270X3	UND	5	1,323	FALTANTE
DVE154	VIDRIO 886 X 263 X 3 MM	UN	2	8,18	FALTANTE
DVE240	ESPEJO BISEL. 745 X 485 X 4 MM	UND	2	15,38	FALTANTE
DVE272	VIDRIO AMOLADO 285 X 285 X 4 MM	UND	2	3,41	FALTANTE
DVE302	VIDRIO PULIDO 857 X 746 X 6 MM	UND	4	18,13	CORRECTO
ICA009	CINTA TESSA	ROL	20,62	0,848	CORRECTO
ICA025	ADHESIVO BLANCO	UND	21	0,03	CORRECTO
ICA027	ADHESIVOS VIDRIO	UN	45	0,034	CORRECTO
ICA060	ADHESIVOS AZUL	UND	98	0,025	SOBRANTE
IDI031	DILUYENTE DT – 446	LTS	27,53	1,731	CORRECTO
IDI035	CATALIZADOR TH - 720 Q	LTS	0,6	6,835	CORRECTO
IDI036	CATALIZADOR DC-027	UND	36,77	1,324	SOBRANTE
IDI062	DILUYENTE PU-6BB	LTS	1,08	3,44	FALTANTE
ILJ022	LIJA ESTERATO #320	UND	86,25	0,183	SOBRANTE
ILJ026	FIBRA FANDELY	UND	172	0,8	CORRECTO
ILJ038	LIJA VELCRO 5" # 150	UND	168,5	0,254	CORRECTO
ILJ043	TELA GRAFITADA	MTS	1	16,5	CORRECTO
ILJ054	LIJA DISCO CP2016	UND	565	0,353	CORRECTO
ILJ101	LIJA VELCRO 5" # 400	UND	2	0,17	SOBRANTE
IPE003	SUPER BONDER	UND	3	0,57	CORRECTO
IPE008	CEMENTO ENCHAPE XL 497	LTS	0,048	5,588	CORRECTO
IPR001	OVEROLES	UND	1	21	CORRECTO
IPR044	SEÑALIZACION EVACUACION	UND	46	5,349	CORRECTO
IPR100	GUANTES DE LATEX CORRUGADOS	UND	25	3,6	CORRECTO



IVI008	TIZA DE SASTRE	UND	9	0,133	CORRECTO
Elaborado: Andrea Torres/Pedro Aucay. Revisado: Ing. Miriam López Fecha: 08 de julio de 2018					

 PROCESO DE PRODUCCIÓN MUEBLES EL CARRUSEL CÍA. LTDA	
Tipo de Auditoría: Auditoría de Gestión al Departamento de Producción Subcomponente: Producción-Planificación.	E1/PT4
Procedimiento: Determine la existencia de un archivo de requerimientos de materiales ordenado cronológicamente y con firmas de respaldo	
<p>El área de bodega, lleva un archivo de requerimiento de materiales para la fabricación de muebles, los documentos que aquí se encuentra cuenta con firmas de responsabilidad tanto del bodeguero que entrega los materiales como del empleado que los recibe, los trabajadores del área de producción no pueden recibir materiales distintos en código o descripción, de igual manera el bodeguero no puede entregar suministros de materia prima distintos a los descritos en los requerimientos.</p> <p>El archivo no se encuentra ordenado cronológicamente, el motivo que nos indica la persona encargada de bodega la Sra. Julia Arias, es porque los requerimientos de materiales se archivan por secciones de producción, es decir que existe 1 archivo por cada área de departamento de producción, lo que impide revisar ordenadamente que se encuentre una numeración completa de los requerimientos de materiales, lo que no permite un correcto control de los materiales entregados, o de los requerimientos de materiales que faltan por entregar.</p>	



Elaborado: Andrea Torres/Pedro Aucay.

Revisado: Ing. Miriam López

Fecha: 09 de julio de 2018



PROCESO DE PRODUCCIÓN MUEBLES EL CARRUSEL CÍA. LTDA

Tipo de Auditoría: Auditoría de Gestión al Departamento de Producción

E1/PT5

Subcomponente: Producción-Planificación.

Procedimiento: Mediante indicadores de eficiencia:

-Determine la variación existente entre las horas planificadas y las horas ejecutadas del área de producción.

El jefe de Operaciones es la persona encargada de planificar el trabajo de departamento de producción, esto lo realiza semanalmente.

Se aplicarán los indicadores de eficiencia detallados a continuación:

Nombre del Indicador	Fórmula
Total de horas no cumplidas en el departamento de producción en el periodo 2017.	Horas Ejecutadas-Horas Planificadas.
Porcentaje de horas ejecutadas en el departamento de producción en el periodo de 2017.	Horas Ejecutadas/Horas Planificadas.



Con la información otorgada por el Jefe de Operaciones obtuvimos los siguientes resultados:

	HORAS PLANIFICADAS	HORAS EJECUTADAS	VARIACIÓN	% CUMPLI.
ENERO-FEBRERO	SIN DATOS	SIN DATOS	SIN DATOS	0
MARZO-ABRIL	1405	1163	-242	82,78%
MAYO-JUNIO	2873	2193	-680	76,34%
JULIO-AGOSTO	2180	1730	-450	79,35%
SEPT-OCTUBRE	2493	2576	83	103,35%
NOV-DICIEMBRE	2038	2167	129	106,33%

En los meses de enero y febrero no se lleva un registro de las horas planificadas, ya que se encontraba en proceso de implementación de un sistema de control con relación a estas actividades.

De mes de febrero al mes de abril no se cumple con las horas planificadas por el Jefe Operaciones, en el mes de septiembre a diciembre existe un mayor uso de capacidad productiva.

Elaborado: Andrea Torres/Pedro Aucay.

Revisado: Ing. Miriam López

Fecha: 09 de julio de 2018



PROCESO DE PRODUCCIÓN MUEBLES EL CARRUSEL CÍA. LTDA

Tipo de Auditoría: Auditoría de Gestión al Departamento de Producción

E1/PT6

Subcomponente: Producción-Planificación.



Procedimiento: Mediante Indicadores de eficacia:

-Determine el cumplimiento de los objetivos del subcomponente de Planificación.

El principal objetivo de planificación es cumplir con la entrega de las órdenes de producción y proyectos al tiempo concretado con el cliente.

Para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos de planificación se utilizarán los siguientes indicadores:

Nombre del Indicador:	Formula:
Porcentaje de proyectos ejecutados a tiempo por el departamento de producción en el periodo 2017.	$\frac{\text{N. de proyectos ejecutados}}{\text{N de proyectos Planificados.}}$

Con la información otorgada por el área de planificación obtuvimos los siguientes resultados:

	N. PROYECTOS PLANIFICADOS	N. DE PROYECTOS. ENTREGADOS	% CUMPLIMIENTO
MARZO-ABRIL	32	20	62,50%
MAYO-JUNIO	46	27	58,70%
JULIO-AGOSTO	43	35	81,40%
SEPT-OCTUBRE	5	18	360,00%
NOV-DICIEMBRE	2	28	1400,00%
TOTAL	128	128	100%

Cabe resaltar que de marzo a agosto no se cumple con la entrega de órdenes de producción al plazo establecido, ya que su porcentaje de cumplimiento de encuentra por debajo de 100%, en el mes de septiembre a diciembre se obtiene resultados de entrega demasiados altos, esto se debe a que en estos meses se planifica para entrega muy pocas órdenes de producción y hacen énfasis en trabajos y proyectos que se encuentran rezagados; es decir, proyectos de meses anteriores en donde no



se cumplió con la fecha de entrega, también existieron proyectos que se culminaron antes de la fecha pactada. Es notorio el cumplimiento global del número de proyectos planificados con relación al número de proyectos entregados, ya que los mismo tienen un nivel de cumplimiento del 100%, lo que permite determinar la compensación de proyectos entre meses.

Elaborado: Andrea Torres/Pedro Aucay.

Revisado: Ing. Miriam López

Fecha: 09 de julio de 2018

 PROCESO DE PRODUCCIÓN MUEBLES EL CARRUSEL CÍA. LTDA	
Tipo de Auditoría: Auditoría de Gestión al Departamento de Producción	E1/PT7
Subcomponente: Producción-Planificación.	
Procedimiento: Mediante Indicadores de economía: Determine el uso de toda la capacidad productiva con relación al trabajo planificado.	
<p>El Jefe de Operaciones debe aprovechar al máximo la cantidad de horas disponibles que los empleados tiene para laborar (capacidad efectiva), y tiene que realizar una planificación adecuada con una correcta distribución de horas de trabajo para la elaboración de los muebles y el cumplimiento de las órdenes de producción y proyectos, con fin de aprovechar al máximo los recursos humanos, y poder de esta manera reducir costos.</p> <p>Para determinar la capacidad ociosa planificada por el área de Operaciones utilizaremos los siguientes indicadores:</p>	



Nombre del Indicador	Fórmula
Total, de horas ociosas planificadas en el departamento de producción en el periodo 2017.	Capacidad Efectiva-Carga de Trabajo.
Porcentaje de capacidad ociosa del departamento de producción en el periodo 2017.	Capacidad Ociosa/Capacidad Efectiva.

Mediante la aplicación de indicadores y con la información otorgada por el Jefe de Operaciones obtuvimos los siguientes resultados:

	CAPACIDAD EFECTIVA	CARGA DE TRABAJO	CAPACIDAD OCIOSA	% CAPACIDAD OCIOSA
ENERO-FEBRERO	SIN DATOS	SIN DATOS	SIN DATOS	0
MARZO-ABRIL	2954	1405	-1548	52,43%
MAYO-JUNIO	4658	2873	-1784	38,31%
JULIO-AGOSTO	3590	2180	-1409	39,26%
SEPT-OCTUBRE	4083	2493	-1590	38,95%
NOV-DICIEMBRE	3502	2038	-1463	41,79%
TOTAL	18785	10989	-7796	41,50%

Existe una capacidad ociosa global demasiado fuerte que corresponde al 41,50% de la capacidad efectiva, la misma que tiene mayor impacto en los meses de marzo a abril con un 52,43%.



No se puede planificar toda la capacidad efectiva por motivos netamente financieros, ya que los MRP (Mapa de Ruta de Producción) de las órdenes de producción no pueden entrar a la etapa de planificación hasta que se encuentren absolutamente todos los materiales necesarios para empezar a producir, lo que provoca primeramente un estancamiento de MRPs en el área de planificación; segundo, no permite aprovechar al máximo la capacidad efectiva de producción y tercero, no se puede reducir costos, ya que unos de principales principios para la reducción del costo viene de la mano de la producción a escala.

El Carrusel Cía. Ltda., tiene un flujo de caja bastante apretado, y por perdidas incurridas en años anteriores, no han podido hacer frente a las obligaciones adquiridas con proveedores, lo que les impide tener crédito al momento de obtener suministros de materia prima, lo que provoca un retraso en la adquisición de materiales para producir.

Elaborado: Andrea Torres/Pedro Aucay.

Revisado: Ing. Miriam López

Fecha: 10 de julio de 2018



PROCESO DE PRODUCCIÓN MUEBLES EL CARRUSEL CÍA. LTDA

Tipo de Auditoría: Auditoría de Gestión al Departamento de Producción

E2/PT1

Subcomponente: Proceso de Producción-Mantenimiento.

Procedimiento:

Determine las razones por la cuales no existen manuales de procedimientos del área de producción y mantenimiento y verifique que los empleados estén realizando las actividades indicadas en los profesiogramas.

El departamento de producción no cuenta con manuales de procedimientos aprobados por Gerencia General, se están formulando los mismos por parte del Gerente de Producción para llevar a cabo un proceso; primeramente, de aprobación y luego de implementación, con el fin de detectar duplicidad de funciones, o procesos innecesarios. Actualmente se encuentra elaborado el manual de procedimientos del área de tapizado, y poco a poco se irán elaborando los demás con la ayuda de los Jefes de Área.

Con relación al cumplimiento de los profesiogramas de las distintas personas que se encuentran laborando en el departamento de producción encontramos los siguiente:

	CARGO	EMPLEADO	% DE CUMPLIMIENTO
ÁREA DE MANUFACTURA	PREPARACION		
	Operador maquina1	CAMPOVERDE JULIO	100%
	Op. Máquina /Calderista	NIEVES MANUEL	100%
	MAQUINAS-MANUFACT		
	Operador maquina1	BACULIMA JUAN	90%
	Operador maquina1	PARRA ANGEL	100%
	LIJADO		



Universidad de Cuenca
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Carrera de Contabilidad y Auditoría

		Lijadora Manual	BONILLA SILVIA	100%
		Op. Lijador Banda	CHUISACA CARLOS	100%
		Supervisor Área	VASQUEZ CECILIA H.	100%
ÁREA DE TERMINADOS		MONTAJE INICIAL		
		Supervisor Área	ARIAS JULIA	BODE. ENCARGADA
		Armador 1	PERALTA MARCO	100%
		Lijadora manual	PINEDA CUMANDA	100%
		Op. Prensa cuerpo	ZHUNIO VICTOR	100%
		LACADO		
		Lijadora Manual sello	ALVARADO ROSA	100%
		Op. De cabina sello	MEJIA ROSARIO	100%
		Supervisor/lacado	MOLINA JORGE	CAMBIO DE SECCION
		Op. De cabina lacado	SIBRI MANUEL	100%
		Lijadora Manual sello	URGILES BLANCA	100%
		MONTAJE FINAL		
		Ayud. Empacado	CEDILLO ROSARIO	100%
	ÁREA DE TAPIZADO	TAPIZADO		
		Costurera-corte	CRIOLLO MARISOL	100%
		Superv. Tapizado	PACHECO ROLANDO	100%
		Ayudante Tapizado	JIMBO C. JESSICA	100%
		Ayudante Tapizado	CHIMBO CELINA	100%
		Ayudante Tapizado	NEIRA DORA	100%

El Sr. Jorge Molina ha sido cambiado de su área laboral, el profesigramo indicaba actividades del área de lacado y actualmente se encuentra laborando en el área de tapizado, se recomienda actualizar el profesigramo.

Adicionalmente no se encontraron laborando las siguientes personas en su área de trabajo:



Universidad de Cuenca
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Carrera de Contabilidad y Auditoría

- ✓ Manuel Nieves
- ✓ Carlos Chuisaca
- ✓ Víctor Zhunio
- ✓ Julia Arias.

El Sr, Manuel Nieves, Carlos Chuisaca y Víctor Zhunio por falta de carga laboral en su área de trabajo fueron reasignados temporalmente al área de instalaciones.

La Sra. Julia Arias se encuentra reemplazando al Sr. Luis Carchi como Bodeguera debido a que el Sr. Carchi se encuentra en su periodo de vacaciones.

En el área de mantenimiento se cuenta con una sola persona, la misma que cumple con un 100% de actividades a él encargadas.

Elaborado: Andrea Torres/Pedro Aucay.

Revisado: Ing. Miriam López

Fecha: 13 de julio de 2018



PROCESO DE PRODUCCIÓN
MUEBLES EL CARRUSEL CÍA. LTDA

Tipo de Auditoría: Auditoría de Gestión al Departamento de Producción

E2/PT2

Subcomponente: Proceso de Producción-Mantenimiento.

Procedimiento:

Determine los motivos por los cuales no se han realizado capacitaciones al personal de producción y mantenimiento.

Mediante entrevista al Gerente de Producción del Arq. Darwin Roldan, supo manifestar que el personal de producción posee experiencia en la fabricación de muebles debido a que han laborado por varios años en la empresa, lo que les ha permitido perfeccionar su trabajo, pero indica que necesitan capacitarse en la implementación y presentación de reportes que faciliten la toma de decisiones, de igual manera sucede en el caso del área de mantenimiento.

La razón principal por la cual no se han realizado capacitaciones al personal de producción y mantenimiento, es por falta de presupuesto designado para este fin.

Elaborado: Andrea Torres/Pedro Aucay.

Revisado: Ing. Miriam López

Fecha: 13 de julio de 2018



PROCESO DE PRODUCCIÓN

MUEBLES EL CARRUSEL CÍA. LTDA

Tipo de Auditoría: Auditoría de Gestión al Departamento de Producción	E2/PT3
Subcomponente: Proceso de Producción-Mantenimiento.	

Procedimiento:

Evalué el cumplimiento del reglamento interno de salud y seguridad en el trabajo.

El Carrusel Cía. Ltda., cuenta con un Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo elaborado por la Ing. Carolina Camacho en noviembre de 2015, el mismo que contempla todas las disposiciones contenidas en el Código del Trabajo, sus reglamentos, los reglamentos sobre la seguridad y salud ocupacional en general, las normas y disposiciones emitidas por el IESS y las normas internacionales de cumplimiento en el País, las mismas que prevalecerán en todo caso.

El Reglamento implementado por Muebles El Carrusel cuenta de los siguientes capítulos:

- CAPÍTULO 1: Disposiciones Reglamentarias
- CAPÍTULO 2: Del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional de la Institución: Organización y Funciones del Comité Paritario de Seguridad e Higiene de Trabajo, Conformación y Funciones.
- CAPÍTULO 3: De la Prevención de Riesgos en Poblaciones Vulnerables.
- CAPÍTULO 4: De los Riesgos Propios de la Empresa.
- CAPÍTULO 5: De los Accidentes Mayores.
- CAPÍTULO 6: De la Señalización de Seguridad.
- CAPÍTULO 7: De la Vigilancia de la Salud de los Trabajadores.
- CAPÍTULO 8: Del Registro e Investigación de Accidentes e Incidentes.
- CAPÍTULO 9: De la Información y Capacitación en Prevención de Riesgos.
- CAPÍTULO 10: De los Equipos de Protección Personal.



- CAPÍTULO 11: De la Gestión Ambiental.
- CAPÍTULO 12: Disposiciones Generales y Finales.

Analizando el cumplimiento de cada uno de los capítulos encontramos las siguientes novedades:

El Comité Paritario de Seguridad e Higiene de Trabajo según los estipula el Art. 14 del Decreto Ejecutivo 2393 debe estar conformado por 3 representantes de los empleadores y tres de los trabajadores; en el caso de Muebles El Carrusel, este comité empezó a instalarse desde abril del 2018 y está conformado por el Gerente General Dr. Marlon Zamora, Jefe de Recursos Humanos la Sra. Marilú Guamán, el Arq. Darwin Roldan Gerente de Producción y empleados del área de Producción.

Mediante inspección sobre el uso de equipo de protección, así como de la señalización en el lugar de trabajo, se encontró los siguientes resultados:

	CARGO	EMPLEADO	MASCARILLA	GUANTES	AURICULARES	GAFAS	% DE CUMPLIMIENTO
ÁREA DE MANUFACTURA	PREPARACION						
	Operador maquina1	CAMPOVERDE JULIO	1	0	1	0	50%
	Op. Máq. /Calderista	NIEVES MANUEL	1	1	1	0	75%
	MAQUINAS-MANUFACT						
	Operador maquina1	BACULIMA JUAN	1	1	1	0	75%
	Operador maquina1	PARRA ANGEL	1	1	0	0	50%
	LIJADO						



Universidad de Cuenca
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Carrera de Contabilidad y Auditoría

ÁREA DE TERMINADOS	Lijadora Manual	BONILLA SILVIA	1	1	1	0	75%
	Op. Lijador Banda	CHUISACA CARLOS	1	1	1	0	75%
	Supervisor Área	VASQUEZ CECILIA H.	1	1	1	0	75%
	MONTAJE INICIAL						
	Supervisor Área	ARIAS JULIA	1	1	1	0	75%
	Armador 1	PERALTA MARCO	1	1	1	0	75%
	Lijadora manual	PINEDA CUMANDA	1	1	1	0	75%
	Op. Prensa cuerpo	ZHUNIO VICTOR	1	1	1	0	75%
	LACADO						
	Lijadora Manual sello	ALVARADO ROSA	1	1	1	0	75%
	Op. De cabina sello	MEJIA ROSARIO	1	1	1	0	75%
	Supervisor/lacado	MOLINA JORGE	1	1	1	0	75%
	Op. De cabina lacado	SIBRI MANUEL		1	1	0	50%
	Lijadora Manual sello	URGILES BLANCA	1	1	1	0	75%
	MONTAJE FINAL						
	Ayud. Empacado	CEDILLO ROSARIO	1	1	1	0	75%
ÁREA DE TAPIZADO	TAPÍZADO						
	Costurera-corte	CRIOLLO MARISOL	1	1	1	0	75%
	Superv. Tapizado	PACHECO ROLANDO	1	1	1	0	75%
	Ayudante Tapizado	JIMBO C. JESSICA	1	1	1	0	75%
	Ayudante Tapizado	CHIMBO CELINA	1	1	1	0	75%
	Ayudante Tapizado	NEIRA DORA	1	1	1	0	75%
PROMEDIO DE CUMPLIMIENTO							72%

MANTENIMIENTO	MASCARILLA	GUANTES	AURICULARES	CASCO	% DE CUMPLIMIENTO
Ángel Llaguarima	0	1	1	1	75%



Analizando el cuadro de uso adjunto, podemos inferir en que ningún empleado cumple en su totalidad con el uso apropiado de equipo de protección.

La Sra. Marilú Guamán (Jefe de Recursos Humanos) nos indicó que a todo el personal se les ha entregado los implementos necesarios de protección, y posee en sus registros una ficha de entrega de los mismos a cada empleado, cabe resaltar que los únicos equipos de protección no entregados son los de overoles y zapatos, por falta de presupuesto.

Como estipula el Reglamento de Seguridad y Salud en el trabajo en el Cap. 1, Art. 6, Incumplimiento para los trabajadores, contiene tres tipos de infracciones por el incumplimiento en el uso de equipo de protección:

- Infracción Leve
- Infracción Grave
- Infracción Muy Grave

Los cuales pueden ser sancionadas con amonestaciones verbales sin sanción económica hasta terminación de la relación laboral previo visto bueno otorgado por la autoridad competente, dependiendo del tipo de infracción.

Con relación al Cap. 6, existen 6 tipos de señalización a ser aplicables en Muebles El Carrusel Cía. Ltda., las cuales son:

- Señales de Prohibición
- Señales de Advertencia
- Señales de Obligación
- Señales Contra Incendios
- Señales de Evacuación



- Señales de Etiqueta de Sustancias peligrosas.

De todas las señales antes mencionadas, la empresa cumple únicamente con el uso de señales de Obligación, Contra Incendios, y Evacuación, lo que represente el cumplimiento de un 50% de este Capítulo.

Elaborado: Andrea Torres/Pedro Aucay.

Revisado: Ing. Miriam López

Fecha: 14 de julio de 2018



PROCESO DE PRODUCCIÓN

MUEBLES EL CARRUSEL CÍA. LTDA

Tipo de Auditoría: Auditoría de Gestión al Departamento de Producción

E2/PT4

Subcomponente: Proceso de Producción-Mantenimiento.

Procedimiento:

Determine los motivos por los cuales no se cumple con la evaluación de desempeño según instructivo IDR-08.

Según el Instructivo IDR-08 es responsabilidad del Jefe de Recursos Humanos hacer cumplir el mismo, así como también es obligación de los Jefes Departamentales y Gerente llenar el formato de evaluación del desempeño para cada uno de los trabajadores que se encuentren bajo su dependencia, dicha evaluación se debe realizar dos veces al año, y la aprobación del instructivo tiene fecha de 06 de noviembre del 2017.

La calificación se determinará de acuerdo a los siguientes puntajes:

1. Desempeño insuficiente
2. Desempeño Bajo
3. Desempeño Regular
4. Desempeño Bueno
5. Desempeño Muy Bueno

Los mismos que se valoraran de acuerdo a 5 ejes:

- Responsabilidad
- Calidad y optimización de recursos
- Organización



- Iniciativa
- Disciplina.

Las calificaciones deben estar debidamente justificadas para garantizar la transparencia de la evaluación.

Mediante entrevista al Jefe de Recursos Humanos la Sra. Marilú Guamán, supo manifestar que únicamente se ha realizado una evaluación de desempeño al área tapizado, y que existe un incumplimiento de evaluación en las demás áreas por falta tiempo y una planificación adecuada.

Elaborado: Andrea Torres/Pedro Aucay.

Revisado: Ing. Miriam López

Fecha: 14 de julio de 2018



PROCESO DE PRODUCCIÓN

MUEBLES EL CARRUSEL CÍA. LTDA

Tipo de Auditoría: Auditoría de Gestión al Departamento de Producción

E2/PT5

Subcomponente: Proceso de Producción-Mantenimiento.

Procedimiento:

Verifique que las instalaciones productivas y mantenimiento se encuentren en óptimas condiciones

El espacio físico en donde se desarrolla las actividades productivas y de mantenimiento de una empresa debe estar en óptimas condiciones, garantizando la fluidez del proceso productiva, así con la prevención de riesgos laborales.

Mediante inspección conjunta con el Arq. Darwin Roldan (Gerente de Producción) se obtuvo los siguientes resultados:

- No existe un sistema de absorción de polvos y viruta.
- Existen espacios de la nave industrial que se encuentran saturados de desperdicios de madera, que incrementan el riesgo de sufrir algún percance por no dar el tratamiento debido a los mismos.
- La maquinaria que utilizan en el área productiva, tiene tecnología deficiente, lo que provoca un mantenimiento continuo de los mismos, provocando un estancamiento en el proceso productivo.
- El techo de la nave productiva, se encuentra en mal estado, lo mismo que provoca la filtración de agua en épocas de lluvia, ocasionando una para del proceso productivo para evitar daños en la maquinaria, así como precautelar la integridad de sus colaboradores.

Elaborado: Andrea Torres/Pedro Aucay.



Revisado: Ing. Miriam López

Fecha: 14 de julio de 2018



PROCESO DE PRODUCCIÓN
MUEBLES EL CARRUSEL CÍA. LTDA

Tipo de Auditoría: Auditoría de Gestión al Departamento de Producción

E2/PT6

Subcomponente: Proceso de Producción.

Procedimiento: Mediante Indicadores de economía:

Determine el porcentaje del costo de materia prima no utilizada.

La materia prima es un recurso muy importante en la fabricación de muebles, su correcta administración y uso evita al máximo el desperdicio, así como la reducción de costos.

Para determinar el costo de materia prima no utilizada utilizaremos el siguiente indicador:

Nombre del Indicador	Fórmula
% del costo de materia prima no utilizada en el departamento de producción en el periodo de 2017.	$\frac{\text{Costo de materia prima no utilizada}}{\text{Costo total de materia prima}}$

Mediante la aplicación del indicador y con la información otorgada por el Jefe de Operaciones obtuvimos el siguiente resultado:

COMPONENTE	VALOR	ÍNDICE
------------	-------	--------



Universidad de Cuenca
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Carrera de Contabilidad y Auditoría

COSTO MP	43574,46	8,63%
COSTO MP NO UTILIZADA	3760,14	

En el proceso de fabricación de muebles, en ciertas ocasiones existe sobrantes de materia prima que son devueltos a bodega, y estos a su vez, no son tratados como reingresos de materia prima y no son actualizados en el kardex, ni en el sistema de información, lo que provoca un desfaz entre los que inventarios reales y la información otorgada por el programa contable, actualmente existe un 8,63% de materia prima no utilizada que se encuentra en bodega y de la cual se lleva un control en hoja de Excel, pero que no han sido reportados para respectivo tratamiento.

Elaborado: Andrea Torres/Pedro Aucay.

Revisado: Ing. Miriam López

Fecha: 15 de julio de 2018



PROCESO DE PRODUCCIÓN
MUEBLES EL CARRUSEL CÍA. LTDA

Tipo de Auditoría: Auditoría de Gestión al Departamento de Producción	E2/PT7
Subcomponente: Proceso de Producción.	
Procedimiento: Mediante Indicadores de Eficiencia:	



Determine la capacidad ociosa del subcomponente de producción.

El jefe de operaciones, así como el Gerente de Producción, deben garantizar el uso de toda la fuerza laboral, así como la correcta distribución de trabajo en cada uno de los procesos productivos de la entidad, tratando de evitar tiempo ocioso dentro de la planta, garantizando así la reducción de costos y tiempo de entrega.

Para determinar la capacidad ociosa de la planta, utilizaremos el siguiente índice:

Nombre del Indicador	Fórmula
Cantidad de horas de capacidad ociosa en el departamento de producción en el periodo 2017.	Capacidad Efectiva – Capacidad Real
Porcentaje de capacidad ociosa en el departamento de producción en el periodo de 2017.	$(\text{Capacidad Ociosa} / \text{Capacidad Efectiva}) * 100$

MARZO-ABRIL	CAPACIDAD REAL	CAPACIDAD EFECTIVA	CAPACIDAD OCIOSA	%
PREPARACION	46	158	112	71%
MÁQUINAS	104	341	238	70%
LIJADO INICIAL	69	421	352	84%
MONTAJE INICIAL	153	412	259	63%
LACADO	102	532	430	81%
TAPIZADO	434	653	219	34%
MONTAJE FINAL	161	246	84	34%



Universidad de Cuenca
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Carrera de Contabilidad y Auditoría

CARGA DE TRABAJO	1069	2763	1694	61%
MAYO-JUNIO	CAPACIDAD REAL	CAPACIDAD EFECTIVA	CAPACIDAD OCIOSA	%
PREPARACION	111	382	270	71%
MÁQUINAS	305	572	267	47%
LIJADO INICIAL	238	571	333	58%
MONTAJE INICIAL	479	951	473	50%
LACADO	380	762	382	50%
TAPIZADO	457	823	366	44%
MONTAJE FINAL	129	352	222	63%
CARGA DE TRABAJO	2099	4413	2314	52%
JULIO-AGOSTO	CAPACIDAD REAL	CAPACIDAD EFECTIVA	CAPACIDAD OCIOSA	%
PREPARACION	68	146	79	54%
MÁQUINAS	201	452	251	56%
LIJADO INICIAL	161	437	276	63%
MONTAJE INICIAL	398	635	237	37%
LACADO	260	577	317	55%
TAPIZADO	337	663	326	49%
MONTAJE FINAL	234	322	87	27%
CARGA DE TRABAJO	1659	3232	1573	49%
SEPT-OCTUBRE	CAPACIDAD REAL	CAPACIDAD EFECTIVA	CAPACIDAD OCIOSA	%
PREPARACION	100	165	65	39%
MÁQUINAS	338	584	246	42%



Universidad de Cuenca
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Carrera de Contabilidad y Auditoría

	LIJADO INICIAL	141	410	269	66%
	MONTAJE INICIAL	576	736	159	22%
	LACADO	288	632	344	54%
	TAPIZADO	769	831	62	7%
	MONTAJE FINAL	166	280	114	41%
	CARGA DE TRABAJO	2378	3638	1260	35%
	NOV-DICIEMBRE	CAPACIDAD REAL	CAPACIDAD EFECTIVA	CAPACIDAD OCIOSA	%
	PREPARACION	78	146	68	47%
	MÁQUINAS	267	603	336	56%
	LIJADO INICIAL	159	470	311	66%
	MONTAJE INICIAL	622	487	-135	-28%
	LACADO	337	575	238	41%
	TAPIZADO	344	628	284	45%
	MONTAJE FINAL	265	220	-45	-20%
	CARGA DE TRABAJO	2072	3129	1057	34%

Cuadro Resumen de Capacidad Ociosa:

SECCION	2DO	3RO	4TO	5TO	6TO	TOTAL
PREPARACION	71%	71%	54%	39%	47%	56%
MÁQUINAS	70%	47%	56%	42%	56%	54%
LIJADO INICIAL	84%	58%	63%	66%	66%	67%
MONTAJE INICIAL	63%	50%	37%	22%	-28%	29%
LACADO	81%	50%	55%	54%	41%	56%



Universidad de Cuenca
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Carrera de Contabilidad y Auditoría

TAPIZADO	34%	44%	49%	7%	45%	36%
MONTAJE FINAL	34%	63%	27%	41%	-20%	29%
TOTAL	62%	54%	51%	35%	36%	48%

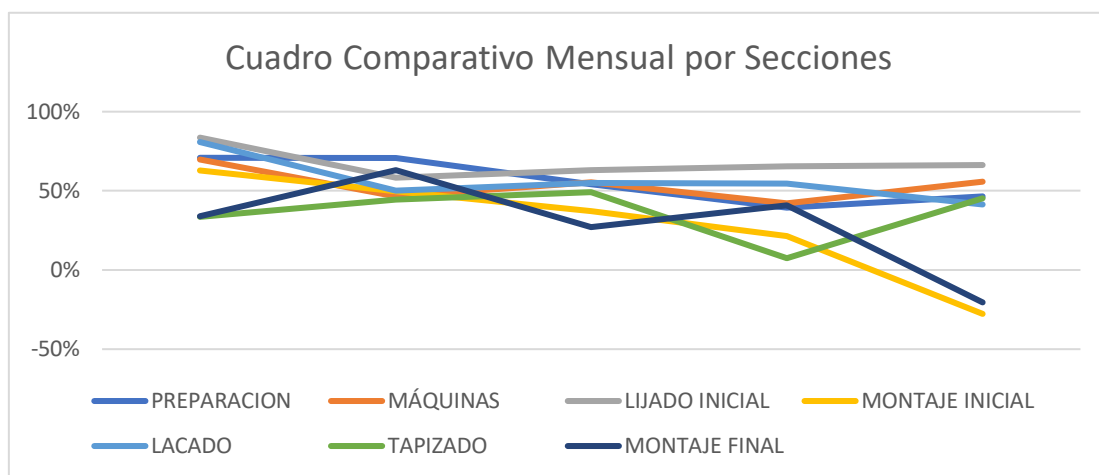


Gráfico 5. Cuadro Comparativo Capacidad Ociosa Mensual por Secciones de Producción.

Elaborado: Autores

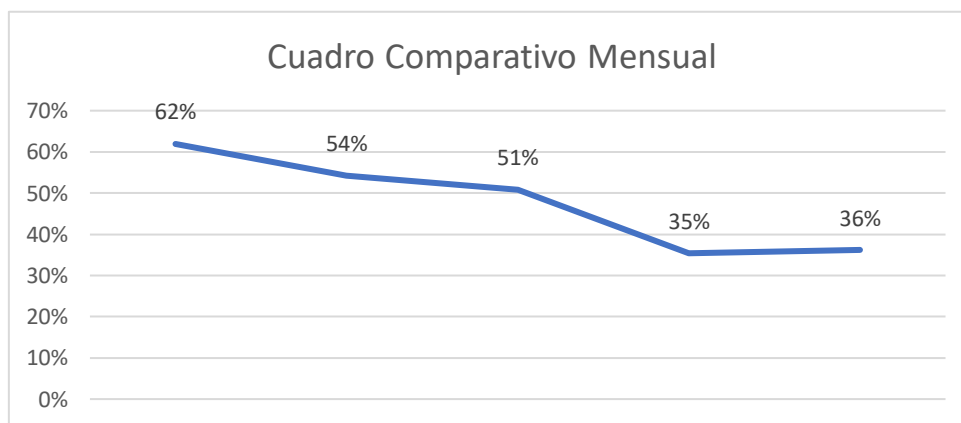


Gráfico 6. Cuadro Comparativo Capacidad Ociosa Mensual-General.

Elaborado: Autores



La capacidad ociosa de la planta es muy alta, llegando a representar el 48% del total de horas disponibles de todo el período auditado, esto provoca que en muchas ocasiones los empleados del lugar no se encuentren en sus estaciones de trabajo o que sean trasladados temporalmente a otras estaciones para las cuales no poseen la experiencia necesaria para desarrollar de la mejor manera sus operaciones.

Mucha de esta capacidad ociosa se ve reflejada por falta de ordenes de producción, pero también se debe considerar que se le está disminuyendo entre meses.

Las secciones de Preparación, Máquinas, Lijado Inicial y Lacado son las áreas con más capacidad ociosa.

Elaborado: Andrea Torres/Pedro Aucay.

Revisado: Ing. Miriam López

Fecha: 15 de julio de 2018



PROCESO DE PRODUCCIÓN MUEBLES EL CARRUSEL CÍA. LTDA

Tipo de Auditoría: Auditoría de Gestión al Departamento de Producción **E2/PT8**

Subcomponente: Producción-Planificación.

Procedimiento: Mediante Indicadores de eficacia:

Determine el número de horas promedio de retraso en la entrega de las órdenes de producción.

El jefe de operaciones, así como el Gerente de Producción, deben garantizar el cumplimiento en las fechas de entrega de proyectos, prototipos y muebles en general que posee la empresa, para lo cual dentro de la etapa de planificación se detalla minuciosamente los tiempos de procesos a cumplir.

Sin embargo, no todos los tiempos se cumplen, lo que provoca retrasos en las fechas de entrega de la mercadería

Para determinar el promedio de horas de retraso de entrega, utilizaremos el siguiente índice:

Nombre del Indicador	Fórmula
Promedio de horas de retraso en la entrega en el departamento de producción en el periodo 2017.	Total, de horas de retraso / total de proyectos entregados con retraso

	TOTAL, DE PRODUCCIÓN	PRODUCCIÓN CON RETRASO	HORAS DE RETRASO	ÍNDICE
ENERO-FEBRERO	SIN DATOS	SIN DATOS	S/D	
MARZO-ABRIL	20	8	1056	132 horas
MAYO-JUNIO	27	25	3168	127 horas
JULIO-AGOSTO	35	30	5616	187 horas



SEPT-OCTUBRE	18	1	5	5 horas
NOV-DICIEMBRE	28	3	45	15 horas
TOTAL	128	67	9890	148 horas

Existe una gran cantidad de retrasos en la entrega de proyectos a los clientes de la empresa, con un mínimo de 5 horas y un máximo de 187 de horas de retraso de entrega.

Elaborado: Andrea Torres/Pedro Aucay.

Revisado: Ing. Miriam López

Fecha: 15 de julio de 2018



PROCESO DE PRODUCCIÓN MUEBLES EL CARRUSEL CÍA. LTDA

Tipo de Auditoría: Auditoría de Gestión al Departamento de Producción

E2/PT9

Subcomponente: Producción-Planificación.

Procedimiento: Mediante Indicadores de eficacia:

-Determine el grado de cumplimiento de los cronogramas preventivos y reactivos, así como la información registrada en los reportes de mantenimiento.

Al analizar los cronogramas preventivos y reactivos, así como la información registrada en los reportes de mantenimiento, podemos inferir:

- Que los formatos de los cronogramas son manuales, realizados a esfero, lo que no permite identificar con claridad las actividades a realizar en los mismos.
- No se puede realizar una comparación real entre los reportes y los cronogramas ya que los mismos se encuentran realizados en formatos totalmente distintos lo que impide identificar el cumplimiento de los cronogramas.
- Todos los reportes tienen firmar de aceptación por parte de los Jefes Seccionales de haber recibido el mantenimiento de maquinaria solicitado.



Elaborado: Andrea Torres/Pedro Aucay.

Revisado: Ing. Miriam López

Fecha: 15 de julio de 2018



PROCESO DE PRODUCCIÓN **MUEBLES EL CARRUSEL CÍA. LTDA**

Tipo de Auditoría: Auditoría de Gestión al Departamento de Producción

E2/PT10

Subcomponente: Producción-Planificación.

Procedimiento: Mediante Indicadores de economía:

-Margen Bruto en Ventas de los meses de julio a diciembre de 2017.

El Margen Bruto en Ventas nos ayuda a identificar el beneficio directo que obtiene una empresa por el bien o servicio; por lo tanto, no se descuenta ni gastos de administración, generales o impuestos.

Según el portal de la Supercías; el sector de Industrias, Fabricación de Muebles específicamente, las empresas en general obtienen un margen bruto de 33,57%.

Para calcular el margen bruto se utiliza la siguiente formula:

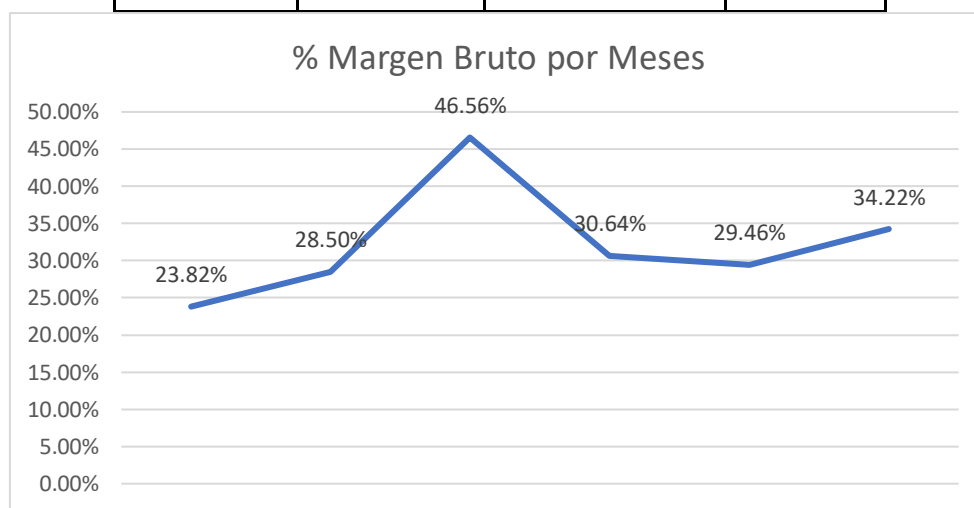
$$MB = \frac{Ventas - Costo de Ventas}{Ventas}$$

MES	VENTAS	COSTO DE VENTAS	MARGEN BRUTO
-----	--------	-----------------	--------------



Universidad de Cuenca
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Carrera de Contabilidad y Auditoría

Julio	61222,27	46639,92	23,82%
Agosto	55790,75	39889,72	28,50%
Septiembre	35132,04	18773,63	46,56%
Octubre	62947,53	43661,2	30,64%
Noviembre	111652,21	78761,61	29,46%
Diciembre	129463,94	85155,19	34,22%
TOTAL	456208,74	312881,27	31,42%



El % de margen bruto que obtiene El Carrusel Cía. Ltda., oscila entre el 23.82% al 46.56%, y en general de un 31.42%, que es muy acercado a margen obtenido por la industria de fabricación de muebles.

Elaborado: Andrea Torres/Pedro Aucay.

Revisado: Ing. Miriam López

Fecha: 20 de julio de 2018



E/R

Comunicación de Resultados Provisionales
Muebles El Carrusel Cía. Ltda.

COMPONENTE: Departamento de Producción.

SUBCOMPONENTE: Planificación – Producción – Mantenimiento.

Cuenca, 23 de julio del 2018

Sr.

Dr. Marlon Zamora

GERENTE GENERAL DE MUEBLES EL CARRUSEL CIA. LTDA.

Presente.

De nuestras consideraciones:

Hemos efectuado el presente Examen al Departamento de Producción en el periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre de 2017.

El objetivo de la auditoría es evaluar las actividades que se desarrollan en el Departamento de Producción y determinar el grado de eficiencia, eficacia y



economía, con el fin de emitir recomendaciones que ayuden al mejoramiento de la empresa.

Los resultados obtenidos se encuentran reflejados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones del presente informe.

Atentamente;

PEDRO AUCAY

ANDREA TORRES

No se han realizado capacitaciones al personal de planificación, producción y mantenimiento.

El principio #4 nos indica que las empresas deben demostrar compromiso, para reclutar, capacitar y retener profesionales competentes según el COSO 3.

La capacitación al personal de planificación, producción y mantenimiento es nula y su principal motivo es la falta de recursos monetarios para hacerlo.

La falta de capacitación provoca ineficiencia a la hora de presentar informes y plantear soluciones.



Con la adecuada capacitación se podría mejorar sustancialmente la planificación de tareas y funciones dentro de la planta, así como la correcta presentación de informes que faciliten la toma de decisiones y el uso de los recursos.

Conclusión

No se capacita al personal de producción, mantenimiento y planificación por falta de presupuesto, lo que provoca ineficiencia a la hora de presentar informes que faciliten la toma de decisiones y plantear soluciones.

Recomendación

Al Gerente General:

Asignar presupuesto para realizar capacitaciones al personal.

Al Jefe de Recursos Humanos y Gerente de Planificación y Producción.

Indagar al personal de planificación, producción y mantenimiento sobre temas de interés que permitan mejorar la eficiencia de los departamentos, y programar capacitaciones trimestrales.

Sistema de información de inventarios deficiente.

Una vez determinado el tamaño de la muestra a aplicar, se procedió a realizar la respectiva comparación entre los datos de inventarios del sistema y el inventario físico que se encuentra en bodega, donde se constató que únicamente el 61,08% de la muestra analizada coinciden con la información.

Es importante para el área de planificación, tener un sistema de información de inventarios exacto y confiable (100%) que le permita de manera ágil constatar si tienen o no los materiales necesarios para el proceso de producción.



La variación de la información se origina cuando existe sobrante de materia prima de los MRPs (Mapas de Ruta de Producción), los mismos que son devueltos a bodega, pero no reingresados al sistema.

Esto provoca un retraso en la planificación de las órdenes de producción, ya que en varias ocasiones la persona encargada de compras tiene que acercarse directamente a bodega a constatar si tiene o no los materiales necesarios para empezar a producir.

Conclusión

El sistema de información de inventarios debe ser 100% confiable, pero no existe el adecuado cruce de información entre bodega y planificación sobre el uso de materiales, lo que provoca que el inventario no cuadre y que la información no facilite la toma de decisiones importantes sobre el proceso planificación, este desfaz se origina por sobrante de materia prima que es devuelta a bodega, pero no reingresado al sistema.

Recomendación

Al Bodeguero, Jefe de Planificación y Gerente de Producción.

- Realizar un inventario de materia prima y realizar los ajustes necesarios en el sistema para que la información del mismo sea confiable y verídica.
- Implementar un sistema de seguimiento a la materia prima no utilizada y su reingreso a bodega y al sistema de información de inventarios.

Cumplimiento del reglamento interno de salud y seguridad en el trabajo



En el Art. 410 del Código de Trabajo, prevé que los empleadores están obligados a asegurar a sus trabajadores condiciones de trabajo que no presenten peligro para su salud o su vida y estos últimos están obligados a acatar las medidas de prevención y de seguridad e higiene determinadas en los reglamentos, adicionalmente en el Art. 434 del Código de Trabajo prescribe que toda empresa que cuente con más de diez trabajadores, el empleador está obligado a elaborar y someter a la aprobación del Ministerio del Trabajo, por medio de la Dirección Regional del Trabajo, un reglamento de higiene y seguridad que será renovado cada 2 años.

El Carrusel Cía. Ltda., cuenta con un Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo elaborado por la Ing. Carolina Camacho en noviembre de 2015, el mismo que contempla todas las disposiciones contenidas en el Código del Trabajo, sus reglamentos, los reglamentos sobre la seguridad y salud ocupacional en general, las normas y disposiciones emitidas por el IESS y las normas internacionales de cumplimiento en el País, las mismas que prevalecerán en todo caso, pero existen ciertos puntos que no se cumplen como el uso de equipo de seguridad y falta de señalética dentro de la planta.

El incumplimiento de uso de equipos de protección es ocasionado por la falta de monitoreo de los supervisores de cada área, los mismos deben informar sobre estas contravenciones para aplicar la respectiva sanción según lo estipula reglamento.

La falta de señales de Prohibición, Advertencia y Etiquetado de Sustancias Peligrosas se origina por la falta de preocupación de anteriores administraciones



ante el cumplimiento de las mismas, actualmente se encuentran en un proceso de implementación, pero el avance de la misma va a paso lento por la falta de recursos monetarios.

El incumplimiento del reglamento puede ocasionar riesgos, tales como: enfermedades, accidentes, lesiones, etc. dentro de la planta de producción.

Conclusión

Existe un reglamento de seguridad y salud en el trabajo, pero no se lo cumple en su totalidad, estos se encuentran en trámite de implementación por la administración actual, pero se está generando lentamente por falta de recursos monetarios, el incumplimiento del reglamento puede ocasionar riesgos, tales como: enfermedades, accidentes, lesiones, etc. dentro de la planta de producción.

Recomendación

Al Jefe de Recursos Humanos y Gerente de Producción

Realizar una socialización a los trabajadores sobre la importancia del cumplimiento del reglamento y el uso del equipo de protección, para que de esta manera se reduzcan los riesgos dentro del Departamento de Producción y se pueda precautelar la integridad de sus colaboradores.

**No se cumple con la evaluación de desempeño del personal según
instructivo IDR-08.**



Según el principio #16 del componente de Actividades de Supervisión del COSO 3, la organización debe realizar evaluaciones continuas e independientes para determinar mejoras y ajustes requeridos.

El departamento de Recursos Humanos conjuntamente con el Gerente General de El Carrusel Cía. Ltda. elaboraron un instructivo de evaluación de desempeño el 06/10/2017, en el que se identifica que dicha evaluación se deberá realizar dos veces al año, las mismas que están a cargo de los Jefes Departamentales y que competen aspectos relacionados a la responsabilidad, calidad y optimización de recursos, organización, iniciativa y disciplina.

Solo se han realizado evaluaciones al Área de Tapizado

El incumplimiento del mismo imposibilita la toma de medidas correctivas en trabajadores que se encuentran con rendimiento bajo o insuficiente.

Conclusión:

Solamente se han realizado evaluaciones al personal de Tapizado, por falta de una planificación adecuada, lo que imposibilita la toma de medidas correctivas en los trabajadores que se encuentran con rendimiento bajo o insuficiente.

Recomendación:

Al Jefe de Recursos Humanos:

Planificar conjuntamente con los Jefes de Áreas la evaluación de desempeño a los empleados según instructivo IDR-08, utilizando la ficha técnica de evaluación.



Instalaciones productivas y mantenimiento deficientes

En el Art. 412.- Preceptos para la prevención de riesgos del Código de Trabajo nos indica: ... “El Departamento de Seguridad e Higiene del Trabajo y los inspectores del trabajo exigirán a los propietarios de talleres o fábricas y de los demás medios de trabajo, el cumplimiento de las órdenes de las autoridades, y especialmente de los siguientes preceptos:

1. Los locales de trabajo, que tendrán iluminación y ventilación suficientes, se conservarán en estado de constante limpieza y al abrigo de toda emanación infecciosa;
2. Se ejercerá control técnico de las condiciones de humedad y atmosféricas de las salas de trabajo;
3. Se realizará revisión periódica de las maquinarias en los talleres, a fin de comprobar su buen funcionamiento;
4. La fábrica tendrá los servicios higiénicos que prescriba la autoridad sanitaria, la que fijará los sitios en que deberán ser instalados. (Ministerio del Trabajo, 2012)

El espacio físico en donde se desarrolla las actividades productivas y de mantenimiento de una empresa debe estar en óptimas condiciones, garantizando la fluidez del proceso productiva, así con la prevención de riesgos laborales.

Mediante inspección conjunta con el Arq. Darwin Roldan (Gerente de Producción) se obtuvo los siguientes resultados:



- ✓ No existe un sistema de absorción de polvos y viruta.
- ✓ Existen espacios de la nave industrial que se encuentran saturados de desperdicios de madera, que incrementan el riesgo de sufrir algún percance por no dar el tratamiento debido a los mismos.
- ✓ La maquinaria que utilizan en el área productiva, tiene tecnología deficiente, lo que provoca un mantenimiento continuo de los mismos, provocando un estancamiento en el proceso productivo.
- ✓ El techo de la nave productiva, se encuentra en mal estado, lo mismo que provoca la filtración de agua en épocas de lluvia, ocasionando una para del proceso productivo para evitar daños en la maquinaria, así como precautelar la integridad de sus colaboradores

El estado de la nave industrial se mantiene así desde años atrás, no existe los recursos necesarios para mejorar las condiciones de las misma.

La falta de mantenimiento puede llegar a ocasionar graves pérdidas; no solo de instalaciones, ya que también pone en riesgo la integridad de sus trabajadores.

Conclusión

Toda instalación productiva debe encontrarse en óptimas condiciones para el funcionamiento, la nave industrial de El Carrusel está en malas condiciones. porque no existen los recursos suficientes para darle el mantenimiento adecuado, lo que puede provocar una alta posibilidad de riesgos y pérdidas económicas.

Recomendación

Al Gerente General.

Asignar recursos para mejorar la calidad de las instalaciones productivas, y que de esta manera se puedan prevenir riesgos y pérdidas potenciales.



Capacidad Ociosa Alta

La capacidad efectiva real de la planta debe ser el 100%, es decir que todos los empleados se encuentren con una carga laboral las 8 horas diarias, los 5 días de la semana, pero en realidad la capacidad ociosa de la planta es muy alta, llegando a representar el 48% del total de horas disponibles de todo el período auditado, esto provoca que en muchas ocasiones los empleados del lugar no se encuentren en sus estaciones de trabajo o que sean trasladados temporalmente a otras estaciones para las cuales no poseen la experiencia necesaria para desarrollar de la mejor manera sus operaciones.

El jefe de operaciones, así como el Gerente de Producción, deben garantizar el uso de toda la fuerza laboral, así como la correcta distribución de trabajo en cada uno de los procesos productivos de la entidad, tratando de evitar tiempo ocioso dentro de la planta, garantizando así la reducción de costos y tiempo de entrega.

Mucha de esta capacidad ociosa se ve reflejada por la falta de órdenes de producción y porque Muebles El Carrusel tiene un crédito limitado para la adquisición de materia prima con los proveedores

Esto provoca que el personal en muchas ocasiones se dedique a realizar tareas para las cuales no están correctamente capacitados, pudiendo generar reprocesos e incremento en los costos de producción.

Conclusión

La capacidad ociosa de la planta es muy alta, esto se ve reflejado por la falta de ordenes de producción, que hace que la misma crezca, y aumente costos, pero en los dos últimos meses analizados esta capacidad ha bajado debido a nuevos proyectos que se están consolidando.



Recomendación

Al Gerente de Ventas.

Buscar nuevos mercados y alianzas para reducir esta capacidad, mejorar los niveles de ingresos y la capacidad productiva de la empresa.

Retraso en la entrega de las órdenes de producción.

Existe una gran cantidad de retrasos en la entrega de proyectos a los clientes de la empresa, con un mínimo de 5 horas y un máximo de 187 de horas de retraso de entrega.

El jefe de operaciones, así como el Gerente de Producción, deben garantizar el cumplimiento en las fechas de entrega de proyectos, prototipos y muebles en general que posee la empresa, para lo cual dentro de la etapa de planificación se detalla minuciosamente los tiempos de procesos a cumplir.

Sin embargo, no todos los tiempos se cumplen, lo que provoca retrasos en las fechas de entrega de la mercadería

Esto provoca que la credibilidad de la empresa disminuya y que se corra el riesgo de perder futuros proyectos por falta de seriedad en los tiempos de entrega.

Conclusión

Muchos de los proyectos no son entregados a tiempo, lo que provoca malestar en los clientes de la empresa.



Recomendación

Al Jefe de Operaciones y Gerente de Producción.

Realizar una planificación que asegure a la empresa y sus clientes el cumplimiento de los plazos establecidos, así como una capacitación a todo el departamento de producción para mejorar la eficiencia en el cumplimiento de procesos.

Al Área de compras:

Formular estrategias de compras y buscar nuevos proveedores que le brinde un cupo de crédito mayor al actual.



PROTOCOLO APROBADO

1. PERTINENCIA ACADÉMICA- CIENTÍFICA Y SOCIAL

La Carrera Contabilidad y Auditoría de la Universidad de Cuenca nos abre camino a varios campos relacionados con la parte Administrativa-Financiera de la Instituciones sean estas Públicas o Privadas, nosotros como estudiantes y futuros profesionales tenemos la responsabilidad de compartir los conocimientos adquiridos en nuestra vida universitaria, contribuyendo a la sociedad con soluciones integrales en los campos de contabilidad, finanzas, control interno, riesgos y auditoría, entre otros.

Un campo que nosotros consideramos de gran importancia es el de la Auditoría; ya que la misma, en un principio fue creada como una medida orientada a identificar el fraude, con el tiempo la misión de la misma fue evolucionando hasta convertirse en una herramienta muy utilizada para controlar el alineamiento de una empresa de forma estratégica.

Hoy en día, existen varios tipos de Auditoría, las mismas cumplen con la función detectar falencias o errores cometidos en una organización, con el fin de poder enmendarlos a tiempo y poder tomar medidas que nos permitan retornar al correcto rumbo de la empresa.

La Auditoría de Gestión nos permite evaluar de forma objetiva y concreta las actividades que realiza una empresa, determinando un grado de eficiencia, eficacia



y economía de las mismas, principalmente nos ayuda a descubrir deficiencias en ciertas áreas de la empresa.

Es importante realizar una Auditoría de Gestión, cuando una empresa demuestra señales de incumplimiento en los objetivos planteados, como es el caso de Muebles El Carrusel, la misma que necesita la aplicación de una Auditoría de Gestión a su departamento de Producción para poder identificar las causas que originan el incumplimiento de las mismas.

Al poder detectar las posibles falencias de una empresa, facilitamos la toma de decisiones y la búsqueda de soluciones que permitirán a la empresa mejorar su desempeño, el misma que beneficia, a todos en conjunto empezando con sus propios trabajadores, consumidores, proveedores, Estado, etc.

2. JUSTIFICACIÓN:

Muebles El Carrusel C. Ltda., es una empresa cuencana perteneciente al Grupo Eljuri, dedicada a la elaboración de muebles de estilo tradicional para el hogar y oficinas de clase media y alta, sus ventas anuales sobrepasan los \$700.000, cuenta con almacenes en Quito, Guayaquil y Cuenca y así como también comercializan sus muebles en Panamá.

Muebles El Carrusel trabaja mediante ordenes de producción (es decir mediante contratos o pedidos) los mismos que no cumplen con las condiciones estipuladas (tiempo de entrega, precios) debido a factores internos dentro del departamento de producción, esto a su vez repercute en la imagen de la empresa, así como también el incremento de sus costos y gastos, motivo por el cual pretendemos realizar una Auditoría de Gestión al Departamento de Producción de Muebles Carrusel C. Ltda.



para el año 2017, con el fin de evaluar el cumplimiento de los objetivos e identificar áreas críticas en el departamento.

3. PROBLEMA CENTRAL:

Muebles El Carrusel C. Ltda., al ser parte del Grupo Empresarial Eljuri, cuenta con un Auditor Interno, pero el mismo abastece a varias empresas del grupo a la vez, razón por la cual no ha podido realizar una Auditoría de Gestión al Departamento de Producción para poder evaluar sus planes, programas y procedimientos, así como tampoco cuenta con indicadores de desempeño de eficiencia, eficacia y economía que le permitan identificar con claridad las áreas críticas de este departamento, razón por la cual se origina un incumplimiento en las condiciones estipuladas en las ordenes de producción como lo son los plazos y los precios, así como también en el incremento de costos.

4. OBJETIVOS:

4.1 OBJETIVO GENERAL:

Realizar una Auditoría de Gestión al Departamento de Producción de Muebles El Carrusel C. Ltda. (Grupo Eljuri) para el 2017, para verificar el grado de cumplimiento de los procedimientos y actividades realizadas.



4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- ❖ Conocer la situación actual de la Empresa Muebles El Carrusel C. Ltda.
- ❖ Análisis de los Fundamentos Teóricos de Auditoría de Gestión.
- ❖ Aplicar el proceso de Auditoría de Gestión, mediante métodos y técnicas de Auditoría para evaluar los todos los componentes del Departamento de Producción, la adecuada utilización de recursos y emitir recomendaciones que ayuden a mejorar las posibles falencias del Departamento.

5. METODOLOGÍA

5.1 MARCO TEÓRICO BASE

5.1.1 Definición de Auditoría

Para definir a la Auditoría, procederemos a analizar los siguientes conceptos

- William Porter define a la Auditoría como el examen de información de una tercera persona distinta de quien la preparo y el usuario, con la intención de establecer su veracidad; y el dar a conocer sus resultados del examen con la finalidad de aumentar la utilidad de tal información para el usuario
- Arthur W. Holmes define a la Auditoría como “el examen critico u sistemático de la actuación y los documentos financieros y jurídicos en que se refleja, con la finalidad de averiguar la exactitud, integridad y autenticidad de la misma”



Se puede concluir que la Auditoría es un proceso a través del cual el auditor recopila información en base a un conjunto ordenado de pasos, utilizando técnicas y métodos para examinar de forma objetiva y sistemática las operaciones financieras y administrativas de una empresa, lo cual le permitirá más adelante emitir su opinión e informe.

5.1.2 Calificación de la Auditoría

La Auditoría se clasifica en;

- Auditoría Interna
- Auditoría Externa

Auditoría Interna

Es aquella en la cual la persona o personas encargadas tienen una relación directa con la Institución Auditada, su función es evaluar de forma interna el desempeño y cumplimiento de las actividades, operaciones y funciones que desarrolla el personal de la misma

Auditoría Externa

Es aquella en la cual personas ajenas a la organización realizan el trabajo de Auditoría, por lo que no tienen relación tanto profesional como laboral con la institución auditada, por lo que utilizan métodos, técnicas y herramientas de



Auditoría según su criterio para así analizar de mejor manera la situación real de la empresa, emitiendo al final un juicio independiente y profesional.

5.1.2 Tipos de Auditoría

Auditoría Financiera.- Consiste en el examen y evaluación sistemático explicativo y crítico que realiza un profesional sobre las operaciones, registros y estados financieros de la entidad, para determinar si éstos reflejan razonablemente su situación financiera, los resultados de sus operaciones y si han sido preparados de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados durante un período específico o un ejercicio fiscal, el propósito final de este tipo de Auditoría, es emitir un dictamen contable sobre la correcta presentación de los resultados financieros a los accionistas, clientes, autoridades fiscales y terceros interesados

(Carlos, 2002)

Auditoría de Gestión. - Es un examen objetivo y sistemático de evidencias con el fin de proporcionar una evaluación independiente del desempeño de una organización, programa, actividad o función gubernamental que tenga por objetivo mejorar la responsabilidad ante el público y facilitar el proceso de toma de decisiones por parte de los responsables de supervisar o iniciar acciones correctivas

(MALDONADO, 2001)

Auditoría Administrativa. - Es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de la empresa, institución o departamento gubernamental o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales



Auditoría Operativa. - Es la valoración independiente de todas las operaciones de una empresa, en forma analítica objetiva y sistemática, para determinar si se llevan a cabo políticas y procedimientos aceptables; si se siguen las normas establecidas si se utilizan los recursos de forma eficaz y económica y si los objetivos de la organización se han alcanzado para así maximizar resultados que fortalezcan el desarrollo de la empresa.

Auditoría Integral. - Es el proceso de obtener y evaluar objetivamente, en un período determinado, evidencia relativa a la información financiera, al comportamiento económico y al manejo de una entidad con la finalidad de informar sobre el grado de correspondencia entre aquellos y los criterios o indicadores establecidos o los comportamientos generalizados.

Auditoría de Cumplimiento. - Determina si la organización ha cumplido a cabalidad con las normas y disposiciones legales en el desarrollo de su actividad económica. Consiste esencialmente en la comprobación de las operaciones financieras, administrativas, económicas y sociales de la empresa, para establecer que están cumpliendo con las normas estatutarias previstas por el gobierno para el correcto funcionamiento de sus operaciones. Tiene como objetivo comprobar si los procedimientos y las medidas de control son los adecuados y si están siendo aplicados de manera efectiva.

Auditoría Gubernamental. - Las entidades gubernamentales, encargadas de captar recursos y de asignar adecuadamente los mismos para satisfacer las necesidades de la población, se constituyen en instituciones que requieren estricta vigilancia dado los recursos públicos que manejan.



Auditoría Informática. - Es la revisión técnica, especializada y exhaustiva que se realiza a los sistemas computacionales, software e información utilizados en una empresa, sean individuales, compartidos y/o redes, así como a sus instalaciones, telecomunicaciones, mobiliario, equipos periféricos y demás componentes.

Auditoría Forense. - Es una auditoría especializada en descubrir, divulgar, y atestar sobre fraudes y delitos, es decir que su enfoque está basado hacia la prevención y detección del fraude financiero; por ello, generalmente los resultados del trabajo del auditor forense son puestos a consideración de la justicia, que se encargará de analizar, juzgar y sentenciar los delitos cometidos (corrupción financiera, pública o privada).

Auditoría Ambiental. - La EPA (Environmental Protection Agency) define a la Auditoría Ambiental así: “examen sistemático, documentado, periódico y objetivo, por entidades reglamentadas, de operaciones y prácticas relacionadas con el incumplimiento de los requisitos ambientales”.

5.1.3 Auditoría De Gestión

Según el Manual de Auditoría de Gestión y la Guía Metodológica para Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado

Es un examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos; y, el impacto socio-económico derivado de sus actividades. (Contraloría General del Estado, 2001)



También podemos concluir que la Auditoría de Gestión es el examen sistemático, completo y profesional de la estructura organizativa de una empresa, efectuado por un equipo multidisciplinario, para evaluar los métodos de control, forma de operar y empleo de los recursos humanos y materiales. Evalúa además el grado y forma de cumplimiento de los objetivos de una organización, la relación con su entorno, así como de sus operaciones con el objeto de proponer alternativas para el logro más adecuado de sus fines y/o el mejor aprovechamiento de sus recursos.

5.1.4 Objetivos de la Auditoría De Gestión

- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad.
- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas.
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas.
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.
- Comprobar la utilización adecuada de los recursos.
- Establecer el grado en que la organización y el personal han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.

5.1.5 Elementos de la Auditoría De Gestión



Existen 5 elementos que pertenecen a la Auditoría de Gestión y son:

1. Economía
2. Eficiencia
3. Eficacia
4. Ecología
5. Ética

Economía

Son los instrumentos correctos a menor costo, o la adquisición de recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado, y al precio convenido; es decir, adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado, teniendo en cuenta la adecuada calidad.

Eficiencia

Es lograr que las normas de consumo y de trabajo sean correctas y que la producción y los servicios se ajusten a las mismas; que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas; que se cumplan los parámetros técnicos - productivos, que garanticen la calidad; que las mermas y los desperdicios que se originen en el proceso productivo o en el servicio prestado sean los mínimos; y, que todos los trabajadores conozcan la labor a realizar.



Eficacia

Son los resultados que brinda los efectos deseados, en otras palabras, es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados; es decir, entre los resultados esperados y los resultados reales de los proyectos, programas u otras actividades. Es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto; tiene que ver con el resultado del proceso de trabajo de la entidad. Se determina comparando lo realizado con los objetivos previamente establecidos, es decir, la medición del cumplimiento de objetivos y metas.

Ecología

Son las condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión institucional, de un proyecto, programa o actividad.

Ética

Es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de una entidad, basada en sus deberes, en su código de ética, en las leyes, en las normas constitucionales, legales y consuetudinarias vigentes en una sociedad.



5.1.6 Alcance de la Auditoría

Comprende el examen o análisis de la totalidad de la gestión de un departamento, área, procedimiento, etc.

Esto implica, todos los procesos que durante un período determinado hayan producido resultados medibles y evaluables. Por otro lado, el alcance también puede estar referido al período a examinar: puede ser de un año, de un mes, de una semana, y podría ser hasta de varios años.

El alcance de la Auditoría debe ser determinado entre el cliente y el auditor líder. El auditado normalmente debe ser consultado cuando se determina el alcance de la Auditoría. Cualquier cambio posterior al alcance de la Auditoría debe realizarse de común acuerdo entre el solicitante y el auditor líder.

Los recursos facilitados al auditor deben ser definidos claramente, comprometidos y suficientes en cantidad y calidad para cumplir con el alcance requerido.

5.1.7 Fases de la Auditoría de Gestión

Las fases de la Auditoría de Gestión son los procedimientos que un auditor debe seguir para la realización de su trabajo, las mismas según el Manual de Auditoría de Gestión (2001) son:



Fase 1.- Planificación Preliminar

Es obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables.

La planificación preliminar tiene el propósito de obtener o actualizar la información general sobre la entidad y las principales actividades sustantivas y adjetivas, a fin de identificar globalmente las condiciones existentes para ejecutar la Auditoría, cumpliendo los estándares definidos para el efecto.

La información adquirida en esta etapa suministrará principalmente lo siguiente:

- Conocimiento de la entidad, área, proyecto o programa a examinar y su naturaleza jurídica.
- Misión, visión, metas y objetivos de la entidad a examinar.
- Conocimiento de las principales actividades, planes y operaciones.
- Informes de avance o de progreso y las evaluaciones realizadas por la propia entidad, al cumplimiento de los planes estratégicos y operativos.
- Las relaciones de dependencia: ambientales, jerárquicas, operativas, económicas, comerciales, sociales, societarias, gubernamentales e interinstitucionales (factores externos).
- La composición del talento humano, infraestructura, equipamiento, sistemas de información administrativa, financiera y operativa, tecnología de la información (factores internos).
- Análisis F.O.D.A.
- Determinación de los principales empleados.



- Identificación de las políticas y prácticas administrativas, financieras y operativas.
- Organización y responsabilidad de las principales unidades administrativas.
- Los principales indicadores de gestión realizados por la entidad.
- La diferenciación de las actividades generadoras de valor: medulares o de línea y las actividades de apoyo o de soporte.
- Determinación de Unidades Operativas.
- Decisiones de Planificación para las Unidades Operativas.
- Determinación del grado de confiabilidad de la información producida.
- Comprensión global del desarrollo, complejidad y grado de dependencia de los sistemas informáticos

Fase 2.- Planificación Específica

Es el proceso de recopilación de información y de verificación de hechos, que serán la base para conocer las características fundamentales de los componentes y para la ejecución de la Auditoría

La verificación de hechos a través de la información recopilada y mediante entrevistas a empleados, podrá revelar la existencia de áreas críticas, lo que se dejará constancia en los papeles de trabajo, para dar mayor atención en la ejecución de la Auditoría

Constituye la fase de delimitación de la estrategia de trabajo del auditor.

Evalúa los riesgos con la finalidad de definir el alcance de las pruebas y procedimientos.



Esta fase cumple con un objetivo fundamental, que es diseñar una estrategia de trabajo a la medida ya que sus procedimientos se diseñan sobre la base del grado de cumplimiento del Control Interno.

A diferencia con la planificación preliminar que evalúa a la entidad como un todo, la planificación específica enfatiza cada componente en particular, centralizando los esfuerzos de auditoría en las áreas de mayor riesgo.

La planificación incluirá la evaluación de los resultados de la gestión de la entidad a examinar con relación a los objetivos, metas y programas previstos

Con esta fase se pretende diseñar la estrategia que se va a utilizar en el trabajo de campo según la información obtenida en la fase de planificación preliminar.

Su propósito principal es evaluar el control interno por componente (considerando componente a: áreas, actividades, procesos, cuentas, grupo de cuentas, etc.); valorar y calificar los riesgos de la auditoría; definir un plan de muestreo; y, seleccionar los procedimientos de auditoría a ser empleados en cada componente de la fase de ejecución por medio de los programas correspondientes.

Fase 3.- Ejecución

Es el grupo de hechos comprobados, suficientes, competentes y pertinentes que respaldan las conclusiones de la Auditoría, son las pruebas que consigue el auditor sobre las situaciones que examina.

Además, son el respaldo que sustenta al informe de auditoría



La evidencia abarca toda información que respalde las diversas actividades (operativas, administrativas, financieras y de apoyo) que realiza la entidad, por lo que la evidencia presentada debe cumplir con las siguientes cualidades

- **Suficiente:** Hace mención a la cantidad o volumen de la evidencia. Cuando los resultados de las pruebas suministran seguridad razonable para su proyección con un riesgo mínimo
- **Competente:** La evidencia es válida y confiable y, se conoce los contextos que pueden afligir estas características
- **Pertinente o relevante:** Es aquella evidencia significativa relacionada con el hallazgo específico. Debe ser oportuna, conveniente, acertada y adecuada. Es la relación que hay entre la evidencia y su uso

Existen diversos tipos de evidencia como:

- **Documental:** Consiste en la información elaborada, como la contenida en cartas, contratos, registros de contabilidad, facturas y documentos de la administración relacionada con su desempeño (internos), y aquellos que se originan fuera de la entidad (externos)
- **Analítica:** Se obtiene al analizar o verificar la información. El juicio profesional del auditor acumulado a través de la experiencia, orienta y facilita el análisis

Fase 4: Comunicación de Resultados

Además de los informes parciales que pueden emitirse, como aquel relativo al control interno, se preparará un informe final, el mismo que en la auditoría de gestión difiere, pues no sólo que revelará las deficiencias existentes como se lo hacía en las otras auditorías, sino que también, contendrá los hallazgos positivos; pero también se diferencia porque en el informe de auditoría de gestión, en la parte



correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida, el precio del incumplimiento con su efecto económico, y las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de recursos de la entidad auditada (Contraloría General del Estado, 2001).

Sus pasos son:

1. Supervisor y Jefe de Equipo elaboran en borrador el informe, síntesis y memorando de antecedentes.
2. Subdirector revisa el borrador de informe.
3. Director revisa informe y autoriza realización de conferencia final.
4. Jefe de Equipo convoca a involucrados a la lectura de borrador de informe.
5. Equipo multidisciplinario realiza conferencia final con funcionarios y relacionados.
6. Supervisor y Jefe de Equipo receptan puntos de vista y documentación de funcionarios y terceros relacionados.
7. Supervisor y Jefe de Equipo redactan el informe final, síntesis y memorando antecedentes.
8. Subdirector revisa el informe, síntesis y memorando de antecedentes
9. Director de Auditoría previa revisión suscribe el informe.



10. La Dirección de Planificación y Evaluación Institucional realiza el control de calidad del informe, síntesis y memo de antecedentes.
11. Contralor o Subcontralor aprueban el Informe.
12. Director de auditoría remite el informe a la entidad auditada; y el informe, síntesis y memorando de antecedentes a la Dirección de Responsabilidades.

Fase 5: Seguimiento

Con posterioridad y como consecuencia de la Auditoría de Gestión realizada, los auditores internos y en su ausencia los auditores externos que ejecutaron la auditoría deberán realizar el seguimiento correspondiente. El seguimiento es realizado luego de dos o tres meses de presentado el informe a la empresa auditada, esto para comprobar hasta qué punto la administración acogió los hallazgos, conclusiones y recomendaciones plasmados en el informe final (Contraloría General del Estado, 2001).

Sus procedimientos son:

1. Director de Auditoría solicita a Auditores internos y/o dispone a auditores externos realicen seguimiento a la auditoría.
2. Auditor designado recaba de la administración, la opinión sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y recomendaciones, de inmediato a la entrega de informe de auditoría.
3. Auditor designado y funcionarios de la entidad establecen un cronograma de aplicación de recomendaciones y correctivos.



4. Auditor designado obtiene de la Dirección de Responsabilidades el oficio de determinación.
5. Auditor designado recepta de la entidad auditada la documentación que evidencie las medidas correctivas tomadas y del cumplimiento de las recomendaciones y, evalúa sus resultados, dejando constancia en papeles de trabajo.
6. Auditor designado prepara informe del seguimiento y entrega al Director de Auditoría.
7. Auditor designado archiva en papeles de trabajo resultado de seguimiento.
8. Auditor designado realiza seguimiento de acciones posteriores en la Dirección de Responsabilidades y Departamento de Coactivas de la CGE, en el Ministerio Público y Función Judicial (pág. 133).

5.2 DISEÑO METODOLÓGICO

Los procedimientos y técnicas a aplicar serán principalmente de carácter general, destinados a la detección de problemas y puntos débiles en las entidades auditadas, permitiendo analizarlos con el objetivo de mejorarlos, no pudiendo ser tan concretos como en la Auditoría Financiera, donde el fin es mucho más claro, la imagen fiel de un patrimonio y de sus variaciones. Por tanto, en la Auditoría de Gestión, los objetivos que pueden plantearse a un auditor pueden ser amplísimos. Por ejemplo, un incremento del control en un almacén, la implantación de un sistema que racionalice tareas y segregue funciones; el establecimiento de un procedimiento que



descargue tareas a los directivos, permitiéndoles ganar tiempo; la creación o mejora de un sistema de archivo; el incremento de la productividad, etc.

Cualquier revisión o trabajo puede ser considerado dentro del campo de la Auditoría de Gestión, siempre que mejore la eficiencia o la eficacia, utilizando los procedimientos adecuados a la consecución de los objetivos planteados. Por tanto, podemos definir los procedimientos de auditoría de gestión como los trabajos, verificaciones, comprobaciones, revisiones, etc. a realizar por el auditor para formarse una opinión sobre la eficiencia, eficacia, y economía de la gestión y operatividad del ente auditado, obteniendo la evidencia necesaria y suficiente.

Métodos de Investigación

La investigación se desarrollará bajo los siguientes criterios de investigación:

Deductivo. – Permite analizar el comportamiento integral de la organización y deducir como se desarrollarán cada una de sus partes por separados, es decir se analiza el concepto para llegar a los elementos de las partes del todo. (Pagot, 2010)

Inductivo. - Se utiliza para llegar a las conclusiones a partir de la evaluación de los elementos de la organización que propician el desarrollo del diagnóstico, a partir del análisis y evaluación de cada uno de los elementos se pueden inducir comportamiento y aspectos importantes para el desarrollo de la propuesta, analiza los elementos de un todo para llegar a un concepto. (Ruíz, 2009)

Técnicas de Auditoria



Nos centraremos en una propuesta de procedimientos que se basará en un criterio de clasificación, consistente en la división de las técnicas en:

- **Ocular.** - Consisten en verificar en la entidad auditada, en forma directa y paralela, como se desarrollan y documentan los procesos, procedimientos, controles, las instalaciones físicas, los movimientos diarios, la relación con el entorno, accionar de sus directivos, trabajadores, etc., permitiendo tener una visión de la organización desde el ángulo que el auditor necesita. Entre ellas está la Observación, Comparación y Revisión Selectiva.
- **Físicas.** - Es el reconocimiento real, sobre hechos o situaciones dadas en tiempo y espacio determinados y se emplea como técnica la inspección, que no es más que el examen minucioso de los recursos físicos y documentos para determinar su existencia y autenticidad de un activo o de una operación registrada en la contabilidad o presentada en los estados financieros de la entidad.
- **Verbal.** - Permite obtener información oral dentro o fuera de la unidad auditada. Esta puede ser por entrevistas, indagación, encuestas y cuestionarios.
- **Escrita.** - Se fundamentan en reflejar información importante, para el trabajo del auditor.
- **Documental.** - Consisten en obtener de la entidad documentación escrita para soportar las afirmaciones, análisis o estudios realizados por los auditores.



Universidad de Cuenca
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Carrera de Contabilidad y Auditoría

ACTIVIDADES	MESES																											
	FEB.				MARZO.				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
CAPITULO I: Información General de la Empresa Muebles El Carrusel C. Ltda.																												
1.1 Antecedentes																												
1.2 Visión																												
1.3 Misión																												
1.4 Valores																												
1.5 Principios																												
1.6 FODA																												
1.7 Objetivos																												
1.8 Estructura Orgánica Funcional																												
1.9 Subsistemas del Departamento de Producción																												
CAPITULO II: Marco Conceptual de la Auditoría de Gestión																												
2.1 Auditoría																												
2.2 Auditoría de Gestión																												
2.3 Objetivos de la Auditoría de Gestión																												
2.4 Importancia de la Auditoría de Gestión.																												



6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES



7. ESQUEMA TENTATIVO

CAPITULO I: Información General de la Empresa Muebles El Carrusel C. Ltda.

- 1.1. Antecedentes
- 1.2. Misión
- 1.3. Visión
- 1.4. Valores
- 1.5. Principios
- 1.6. FODA
- 1.7. Objetivos
- 1.8. Estructura Orgánica Funcional
- 1.9. Subsistemas del Departamento de Producción.
 - 1.9.1. Preparación
 - 1.9.2. Máquinas
 - 1.9.3. Lijado
 - 1.9.4. Montaje Inicial
 - 1.9.5. Lacado
 - 1.9.6. Tapizado
 - 1.9.7. Montaje Final

CAPITULO II: MARCO CONCEPTUAL DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

- 2.1 Auditoría
- 2.2 Auditoría de Gestión
- 2.3 Objetivos de la Auditoría de Gestión
- 2.4 Importancia de la Auditoría de Gestión
- 2.5 Proceso de la Auditoría de Gestión
 - 2.5.1 Planificación Preliminar
 - 2.5.2 Planificación Específica
 - 2.5.3 Ejecución



2.5.4 Comunicación de Resultados

CAPITULO III: EJECUCION DE LA AUDITORIA DE GESTION

- 3.1. Planificación Preliminar
- 3.2. Planificación Específica
- 3.3. Ejecución
- 3.4. Comunicación de Resultados

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

8. BIBLIOGRAFÍA

Carlos, M. R. (2002). *AUDITORIA DE SISTEMAS COMPUTACIONALES*. MEXICO: PEARON EDUCACION.

Contraloría General del Estado. (2001). *Manual de Auditoría de Gestión*. Quito: Contraloría General del Estado.

MALDONADO, M. (2001). *AUDITORIA DE GESTION*. LUZ DE AMERICA.

Pagot, M. (2010). *Metodologías inductivas y deductivas en técnicas de investigación*. Madrid: Prana.

Ruíz, R. (2009). *El método científico y sus etapas*. México: CECSA.

RAUL DE ARMAS GARCIA, (2008). *AUDITORIA DE GESTIÓN: CONCEPTOS Y MÉTODOS*

Fonseca Vivas Alvaro. (2014). *AUDITORIA DE GESTION: PAPELES DE TRABAJO*



Universidad de Cuenca
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Carrera de Contabilidad y Auditoría